



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا



**تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي:
جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً
دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب**

اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة
في إدارة الأعمال

تقدم بها
حسنين حامد شاكر الخفاجي

بإشراف

الاستاذ الدكتور
عبد الفتاح جاسم زعلان

الاستاذ الدكتور
احمد كاظم اليساري

هـ 1443

م 2022



مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

صَدَقَ اللهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة النحل
الآية (97)

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا وشفيعنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين .

أتوجه بفائق الشكر والامتنان إلى استاذي الفاضلين ((الاستاذ الدكتور احمد كاظم اليساري والأستاذ الدكتور عبد الفتاح جاسم زعلان))، لما قدموا لي من توجيهات سديدة وسعة صدر طوال مدة البحث فكان لمساتهما وتوجيهاتهما العلمية الرصينة في إثراء وإغناء موضوع الاطروحة الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس لجنة المناقشة واعضاءها الكرام، لتفضلهم بقبول قراءة الاطروحة ومناقشة محتوياتها .

كذلك أقدم خالص الشكر والامتنان الى أساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم في أثناء الكورسات الدراسية وخص بالذكر: أ.د. علاء فرحان الدعيمي و أ.د. اكرم محسن الياسري، و.ا.د. عواد كاظم الخالدي و أ.د. فيصل علوان الطائي ، و أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي، و أ.د. محمود فهد الدليمي، و أ.م.د. حسين حريجة الحسنوي، وأ.م.د. علي احمد الكعبي وأ.م.د. عبد الحسين جاسم الاسدي وأ.م.د. سرمد عبد الجبار أدامهم الله ذخرا لكل طالب علم وجزاهم خير الجزاء.

وأنتقدم بخالص شكري وأمتناني الى المقوم اللغوي، لما أبداه من مساعدة كبيرة في مراجعتها وجعلها قليلة الأخطاء الإملائية والتعبيرية، وكما وأقدم جزيل شكري وامتناني الى المقوم العلمي للأطروحة.

كذلك يطيب لي ان أتقدم بخالص شكري وتقديري الى زملائي طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، مناف وعلي وسامية وعذراء وخمائل ومحمد، الأخ الدكتور محمد الامرلي وذلك لروح التعاون والمساعدة التي أبدوها.

كما اتقدم بخالص شكري وامتناني الى موظفي قسم الشؤون العلمية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، لما قدموه من روح التعاون في تسهيل مهمة الباحث في الحصول على المصادر العلمية الحديثة التي أغنت الدراسة.

وأختم شكري وتقديري للناس الطيبين الذين كانوا معي في متابعة مستمرة خلال المرحلة التحضيرية والكتابة وخص بالذكر ((امي وزوجتي))، لما قدموه من عون وأسأل الله ان يوفق الجميع ويجزيهم خير جزاء المحسنين.

الباحث

أهداء

إلى رمز التضحية والوفاء روح الشهيد ... والذي رحمه الله.
إلى من تعجز الكلمات أن توفيقها حقها...
وأجمل السطور تسجد أمام عظمة تضحياتها نبع الحنان التي تشع حباً وعطفاً...
والدتي العزيزة
إلى رفيقة العمر التي حملت عني أعباء الحياة... زوجتي الغالية.
إلى ابني علي الغالي
أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لـ جودة المنتجات النفطية في شركة مصافي الجنوب بمحافظة البصرة، ومن اجل تأصيل الاسس الفلسفية اعتمدت الدراسة نموذج (Hampson & Tatum, 1997) لقياس استراتيجية التكنولوجيا والذي يتكون من خمسة ابعاد (قيادة التكنولوجيا، مصادر التكنولوجيا، نطاق التكنولوجيا، عمق استراتيجية التكنولوجيا، الملائمة التنظيمية) . ونموذج Grigoroudis, et al., (2012) لقياس الأداء الاستراتيجي والذي تضمن اربعة ابعاد (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو). في حين تم قياس جودة المنتجات النفطية عن طريق نموذج (Khoironi et al., 2018) والمتضمن ستة ابعاد (الاداء، الميزات، التوافق، الموثوقية، المتانة، الجودة المدركة).

وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات ومعلومات الدراسة، وكذلك تقارير الشركة وبعض والاتصالات مع افراد من مجتمع الدراسة والذين تمثلوا بقيادة شركة مصافي الجنوب النفطية، بينما من جانب التحليل والمعالجة الاحصائية استندت الدراسة الحالية على (الارتباط والانحدار) وبتحليل العامل الاستكشافي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة، فضلا تحليل المضمون، وكانت مجموعة مجتمع الدراسة المبحوث هو (150) شخص من القيادات في شركة مصافي الجنوب، اذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبالتالي قد تم التوصل عن طريق الدراسة الى استنتاجات متعددة كان من أهمها اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بتطبيق ابعاد جودة المنتجات النفطية الميداني والذي من شأنه ان يتوسط او يعزز تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي، بحيث ان وجود جودة المنتجات النفطية ميدانيا الى جانب تبني ادارات الشركة مجتمع الدراسة ابعاد استراتيجية التكنولوجيا من شأنه ان يحسن مستوى الأداء الاستراتيجي بصورة افضل، مما لو تبنت الإدارة العليا للشركة المبحوثة من اتباع استراتيجية التكنولوجيا دون جودة المنتجات النفطية، وقد اثمرت هذه الدراسة عن مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تولى الادارة العليا في شركة مصافي الجنوب اهمية صياغة استراتيجية التكنولوجيا بصورة واضحة ودقيقة بالإضافة الى دعوة ادارات الشركة مجتمع الدراسة الى زيادة الاهتمام بجودة المنتجات النفطية لما لذلك من اثر كبير في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التكنولوجيا، جودة المنتجات النفطية، الأداء الاستراتيجي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الشكر والامتنان	1
ب	الإهداء	2
ت	المستخلص	3
ث	قائمة المحتويات	4
ج - ح	قائمة الأشكال	5
ح - د	قائمة الجداول وقائمة الملاحق	6
2-1	المقدمة	7
	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة	
19 -3	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة	
35-20	المبحث الثاني : المنهجية العلمية	
	الفصل الثاني : الجانب الفكري والفلسفي للدراسة	
64 -36	المبحث الاول: استراتيجيات التكنولوجيا	
89 - 65	المبحث الثاني: جودة المنتجات النفطية	
110 - 90	المبحث الثالث : الأداء الاستراتيجي	
114-111	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة	
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	
123-116	المبحث الأول : تحليل البيانات	
140-124	المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات	
152-141	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	
170-153	المبحث الرابع : تحليل المضمون	
	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	
176-172	المبحث الأول : الاستنتاجات	
179-177	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات	
	المصادر	
	الملاحق	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	هيكل الفصل الأول	1
26	المخطط الفرضي للدراسة	2
29	الفئات العمرية لمجتمع الدراسة	3
30	التحصيل الدراسي لمجتمع الدراسة	4
31	سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة	5
32	تمثيل المنصب الوظيفي لمجتمع الدراسة	6
36	هيكل الفصل الثاني	7
40	دورة حياة التكنولوجيا	8
42	تطور الاهتمام باستراتيجية التكنولوجيا	9
47	علاقة استراتيجية التكنولوجيا بتحقيق الربحية الفائقة	10
51	محددات استراتيجية التكنولوجيا	11
56	اطار استراتيجية التكنولوجيا	12
64	ابعاد استراتيجية التكنولوجيا	13
71	نموذج جودة المنتج	14
74	طريقي الجودة في زيادة الأرباح	15
77	عملية مراقبة جودة المنتجات	16
79	تكاليف جودة المنتجات	17
81	العلاقة بين تكاليف الجودة	18
89	ابعاد جودة المنتجات	19
92	مستويات الأداء لتحقيق الاهداف	20
96	اشكال الأداء	21
104	محاور بطاقة الأداء المتوازن	22
107	معايير بطاقة الأداء المتوازن	23
110	منظورات بطاقة الأداء المتوازن	24
115	هيكل الفصل الثالث	25

122	المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا	26
123	المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير جودة المنتجات النفطية	27
123	المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الاستراتيجي	28
129	مقارنة بين ابعاد استراتيجية التكنولوجيا	29
136	مقارنة بين ابعاد جودة المنتجات النفطية	30
140	مقارنة بين ابعاد الأداء الاستراتيجي	31
150	طبيعة العلاقة الوسطية بين متغيرات الدراسة	32
171	هيكل الفصل الرابع	33

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8-4	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير استراتيجية التكنولوجيا	1
12-9	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير جودة المنتجات النفطية	2
16-12	بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ متغير الأداء الاستراتيجي	3
19	الفجوة البحثية	4
24	متغيرات الدراسة ومقاييسها	5
33	الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة	6
46-44	مفاهيم استراتيجية التكنولوجيا	7
70-69	مفاهيم جودة المنتجات	8
85-64	ابعاد جودة المنتجات	9
100	مقارنة بين الأداء التقليدي مع الأداء الاستراتيجي	10
116	مكونات استمارة الاستبيان	11
118	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا	12
120	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير جودة المنتجات النفطية	13
120	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي	14
122	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	15
125	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء قيادة التكنولوجيا (n=130)	16
126	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء مصادر التكنولوجيا (n=130)	17

127	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء نطاق التكنولوجيا (n=130)	18
ح		
128	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء الملائمة التنظيمية (n=130)	19
130	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء أداء المنتج (n=130)	20
131	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء ميزات المنتج (n=130)	21
132	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء توافق المنتج (n=130)	22
133	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء موثوقية المنتج (n=130)	23
134	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء متانة المنتج (n=130)	24
135	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء الجودة المدركة (n=130)	25
137	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء المنظور المالي (n=130)	26
138	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء منظور الزبائن (n=130)	27
139	تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء منظور النمو (n=130)	28
141	اختبار الفرضية الرئيسة الاولى	29
142	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	30
144	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	31
145	اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	32
147	اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	33
148	اختبار الفرضية الرئيسة السادسة	34
151	التأثير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود جودة المنتجات النفطية	35
151	التأثير غير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود جودة المنتجات النفطية	36
152	التأثير الكلي لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي	37
154	الخطط المنفذة لتطوير واقع الشركة من الناحية التكنولوجية	38
156	مصاريف الشركة للفترة من 2018 ولغاية 2020	39
157	صافي الربح المتوقع	40
158	السيولة النقدية للشركة ونسبها من 2018 ولغاية 2020 (بألف دينار)	41
159	انعكاسات نمو المبيعات في نشاطات الشركة للمدة من 2018 الى 2020	42
160	أنشطة خدمة الزبون للمدة من عام 2018 لغاية 2020	43
162	الطاقة التصميمية للشركة المبحوثة	44
163	الإنتاج الفعلي للشركة المبحوثة للفترة من 2018 الى 2020	45
164	الفاقد والضائعات في الشركة المبحوثة للفترة من 2018 لغاية 2020	46
165	التطور في اعداد العاملين في الشركة للمدة من 2018 لغاية 2020	47
165	التطور في دعم تأهيل وتدريب العاملين للمدة من 2018 لغاية 2020	48
167	مؤشرات إنتاجية المنتسبين في الشركة المبحوثة للمدة من 2018 لغاية 2020	49

قائمة الملاحق

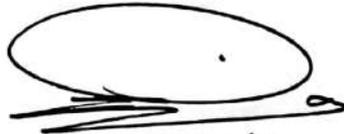
العنوان	رقم الملحق
مقياس الدراسة المحكم	.1
اسماء السادة محكمي مقياس الدراسة	.2
الحسابات الختامية لشركة مصافي الجنوب 2018	.3
الحسابات الختامية لشركة مصافي الجنوب 2019	.4
الحسابات الختامية لشركة مصافي الجنوب 2020	.5
تقرير الإدارة لشركة مصافي الجنوب 2018	.6
تقرير الإدارة لشركة مصافي الجنوب 2019	.7
تقرير الإدارة لشركة مصافي الجنوب 2020	.8
كتاب تسهيل مهمة معنون الى شركة مصافي الجنوب	.9
الهيكل التنظيمي لشركة مصافي الجنوب	.10

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ (تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً - دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب) وقد تمت مناقشة الطالب (حسنين حامد شاكر الخفاجي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (امتياز).



الأستاذ المساعد الدكتور
محمد خليل إبراهيم
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور
فضيلة سلمان داود
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور
أكرم محسن الجاسري
رئيس اللجنة



الأستاذ الدكتور
عبد الفتاح جاسم
عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور
أحمد كاظم الجاسري
عضواً ومشرفاً



الأستاذ المساعد الدكتور
أحمد عبدالله أمانة
عضو اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور
حاتم علي عبد الله
عضو اللجنة

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

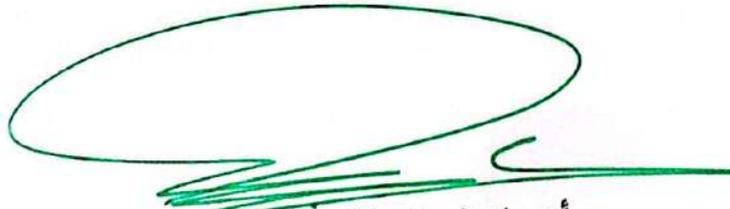
بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه
- قسم ادارة الاعمال / للطالب (حسنين حامد شاكر الخفاجي) الموسومة
بـ (تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة
المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً - دراسة تحليلية في شركة مصافي
الجنوب) ارشح هذه الاطروحة للمناقشة .



أ.د محمد حسين كاظم الجبوري
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.



أ.د علاء فرحان طالب الدعيمي
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

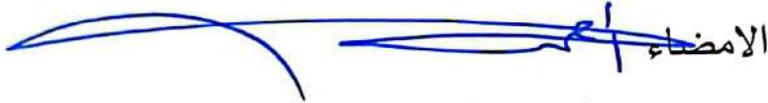
إقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً - دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب) ، والتي تقدم بها الطالب (حسنين حامد شاكر الخفاجي) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

الامضاء: 

الاسم: أ.د. احمد كاظم اليساري

التاريخ: / / 2022

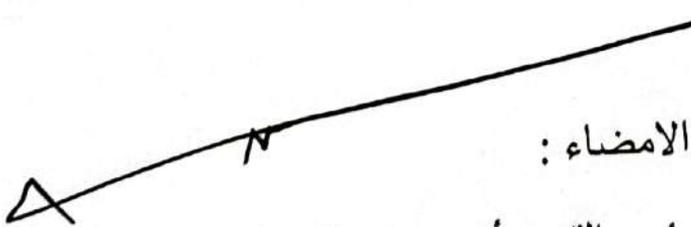
الامضاء: 

الاسم: أ.د. عبد الفتاح جاسم زعلان

التاريخ: / / 2022

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين ، ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

الامضاء: 

رئيس القسم: أ.د. محمود فهد الدليمي

التاريخ: / / 2022

إقرار الخبير اللغوي

المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحديات في جميع الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والعلمية، اذ ان هذه التغيرات المتسارعة أصبحت سمة العصر ومتلازم لبيئة الاعمال الحالية، الامر الذي فرض كثير من الصعوبات امام الشركات، ليس فقط من اجل الوصول الى النجاح في هكذا بيئة متغيره صعبة التنبؤ وذات تطور تكنولوجي كبير، بل ايضاً على مستوى استمرار ذلك النجاح لحقب زمنية أطول، إذ أصبحت دورة حياة اغلب المنتجات اقل من قبل، نتيجة التطورات المستمرة والناجمة عن الابتكار عبر البحث الكفؤة والتقدم التكنولوجي، وليس توليد أفكار حديثة لمنتجات يرغبها ويحتاجها الزبائن، بل اتجهت انشطة البحث الى توليد أفكار لمنتجات لم يفكر بها الزبائن أصلاً، وعلية أدى ذلك بالشركات لمواجهة خطر الخروج المبكر من السوق.

كما وان القوة الدافعة للتغيرات غالباً ما تكون بسبب الحاجة او بهدف تحقيق الربح، لذا نجد هناك نوع من التفاعل المستمر من قبل الشركات في التسابق لاستخدام التكنولوجيا والأدوات التي تسهم في رفع حصتها السوقية، وبالتالي اذا ما ارادت الشركات ان تحقق النجاح المستدام ، فان عليها تعزيز معارفها وقاعدتها التكنولوجية وإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وهذا يستدعي امتلاك الشركات استراتيجية تكنولوجية تميزها عن الاخرين وتكسيها ميزة تنافسية، وبالنتيجة تمكنها من تلبية متطلبات الزبائن و والتناغم مع تلك التغيرات المتسارعة ولأطول مدة ممكنة، ولكون الشركات تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، لذلك عليها ان تقدم على انتاج منتجات ذات جودة تناسب اذواق زبائنها وتمكنها من الاستمرار والنجاح وتحقيق غايات وتطلعات الزبائن.

فكلما كانت جهود الشركات حثيثة باتجاه اكتساب واستيعاب التكنولوجيا الجديدة وتحويلها وتطبيقها مع التكنولوجيا السابقة لدى الشركة، كلما اقتربت من تعزيز الأداء الاستراتيجي، ضمن بيئة اعمالها من خلال أنشطتها الاستكشافية للفرص المتوفرة بشكل اسرع من الشركات المنافسة ضمن بيئة الصناعة، وذلك يتحتم عليها امتلاك مقدرات لتستجيب مع التغيرات في بيئة الاعمال، والتي قد تؤدي لاستدامة تفوقها التنافسي، فضلاً عن تعزيز أدائها الاستراتيجي.

وعليه ان هدف الدراسة هو كشف تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي لشركة مصافي الجنوب في محافظة البصرة من خلال جودة المنتجات النفطية التي تتمتع بها الشركة.



وقد تم اختيار شركة مصافي الجنوب، لتواجد مشكلة الدراسة الميدانية فيها ولأهمية تبني استراتيجية التكنولوجيا في القطاع النفطي لما له من تأثير كبير على طبيعة الحياة الاجتماعية، لتلبية حاجات الزبائن.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت هيكلتها في 4 فصول مقسمة على مباحث متعددة هي :

- الفصل الأول ويشتمل على مبحثين خصص الأول لتبيان ومناقشة بعض الدراسات السابقة، والمبحث الثاني خصص لتأطير منهجية للدراسة الحالية.
- الفصل الثاني يختص بالتأطير الفكري للدراسة ويشتمل على أربعة مباحث خصص الأول لـ استراتيجية التكنولوجيا والمبحث الثاني خصص لـ جودة المنتجات النفطية والثالث خصص لـ الأداء الاستراتيجي في حين خصص المبحث الرابع للعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الفصل الثالث ويختص بالجانب العملي (الميداني) للدراسة ويتضمن أربعة مباحث خصص الأول لتحليل البيانات، اما الثاني فخصص للتحليل الوصفي للبيانات حول متغيرات الدراسة الثالث (استراتيجية التكنولوجيا، جودة المنتجات النفطية، الأداء الاستراتيجي) والمبحث الثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة اما المبحث الرابع خصص لتحليل المضمون وفق بطاقة الأداء المتوازن.
- الفصل الرابع ويختص بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، التي خرجت بها الدراسة ويتضمن مبحثين خصص الأول للاستنتاجات والمبحث الثاني خصص للتوصيات والمقترحات.

الفصل الاول

الاطار المنهجي للدراسة

- المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة

- المبحث الثاني: المنهجية العلمية



الفصل الاول

مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية والاطار المنهجي

للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى عرض التأطير المنهجي للدراسة الحالية، وبحسب خطوات متسلسلة ومترابطة تعمل على تفصيل وتحليل الجانب المنهجي واستناداً على آليات البحث العلمي الرصينة المعتمدة، وعلية سيدرس هذا الفصل مبحثين بين المبحث الأول عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في إعداد هذه الدراسة، اما المبحث الثاني فقد اهتم بعرض المنهجية العلمية للدراسة الحالية، والذي تضمن مشكلة الدراسة في الشركة المبحوثة، والأهمية والأهداف ومخطط الدراسة، وفرضيات الدراسة، فضلاً عن أدوات جمع البيانات والمعلومات، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكما موضح في الشكل (1) الذي بين هيكل الفصل الأول:



شكل (1)

هيكل الفصل الأول

المصدر: اعداد الباحث



المبحث الأول

مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية

توطئة:

يتضمن هذا المبحث مراجعة لبعض الدراسات السابقة عن طريق الاطلاع على بعض البحوث، والدراسات ومحاورة اطروحاتها الفكرية والفلسفية ومنهجيتها العلمية ومحاولة الافادة منها، من اجل تحقيق اهداف الدراسة عبر عدة فقرات تتمثل بـ مراجعة بعض الدراسات السابقة، ومناقشة الجهود المعرفية والفكرية، ومجالات الافادة منها.

ومن الجدير بالذكر ان الباحث تم اعتمد على التسلسل التاريخي بعرض الدراسات السابقة المختارة، كون هذا يمثل التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة، وأيضا من استخلاص موجز منها. ولذلك، فإن استخلاص بعض التوجهات من الدراسات السابقة، قد يساعد على الربط المنطقي بين متغيرات الدراسة.

أولاً: مراجعة بعض الدراسات السابقة

توضح هذه الفقرة عرض بعض الجهود المعرفية المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومن اجل تنظيم فقرات الدراسة لتحقيق انسيابية، بسرد الأفكار، سنقوم بتصنيف الدراسات السابقة، على شكل مجموعات تهتم كل واحدة منهما، بمتغير من متغيرات دراستنا الحالية أي (استراتيجية التكنولوجيا، وجودة المنتجات النفطية، والاداء الاستراتيجي) ووفق الآتي :

أ. الدراسات ذات الصلة بمتغير (استراتيجية التكنولوجيا)

جدول (1)

بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير استراتيجية التكنولوجيا

1. دراسة (Hampson & Tatum, 1997)	
عنوان الدراسة	construction Technology strategy and competitive performance in bridge استراتيجية التكنولوجيا والأداء التنافسي في قطاع بناء الجسور
نوع الدراسة	بحث تحليلي



استراليا	بلد الدراسة
قطاع البناء	قطاع الدراسة
تكمّن أهمية البحث في وضع مقياس، لاستراتيجية التكنولوجيا مع ما تضمنه البحث من تطير معرفي غني للجانب النظري الخاص باستراتيجية التكنولوجيا.	اهمية الدراسة
تحليل كيفية تأثير تبني استراتيجية التكنولوجيا في أداء الشركات العاملة في قطاع البناء	هدف الدراسة
(المواضع التنافسية، مصادر التكنولوجيا، عمق استراتيجية التكنولوجيا، التوافق التنظيمي، نطاق استراتيجية التكنولوجيا)	الابعاد الفرعية
جميع العاملين في خمس شركات مختصة بمجال البناء	المجتمع والعينة
تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ومجموعة من الأساليب الإحصائية التحليلية.	الوسائل الاحصائية
هناك ارتباط قوي بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء التنافسي.	ابرز الاستنتاجات
اعتمدت الدراسة الحالية في قياس استراتيجية التكنولوجيا.	التشابه
الدراسة الحالية تمت في شركات القطاع النفطي بينما هذا البحث طبق في شركات قطاع البناء.	الاختلاف

2. (zahra & bogner, 1999)

استراتيجية التكنولوجيا وأداء البرامج للمشاريع الجديدة: استكشاف التأثير المعدل للبيئة التنافسية technology strategy and software new ventures' performance: exploring the moderating effect of the competitive environment	عنوان الدراسة
بحث تحليلي	نوع الدراسة
الولايات المتحدة الامريكية	بلد تطبيق الدراسة
قطاع التكنولوجيا	قطاع الدراسة
يقدم البحث رؤى حول العوامل التي قد تؤثر على نجاح المشاريع الجديدة ببيئة سريعة التغيير. اذ يفحص هذا البحث، أيضًا الوسطاء البيئيين الرئيسيين والقوى البيئية الخارجية.	اهمية الدراسة
فحص العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا وأداء مشاريع البرمجيات الجديدة.	هدف الدراسة



الابعد الفرعية	المنتج الجذري، التطوير المكثف للمنتج، مستويات الانفاق على البحث والتطوير، الموارد الخارجية، حقوق النشر والتأليف وحماية رأس المال الفكري.
المجتمع والعينة	116 شركة برمجيات
الوسائل الاحصائية	تحليل الارتباط والانحدار وتحليل المتغير المعدل.
ابرز الاستنتاجات	أن المشاريع الجديدة لا بد أن تتبع استراتيجية تكنولوجيا رسمية لتحقيق أداء ناجح.
التشابه	التشابه فجاءت في الجانب النظري للدراستين.
الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث قطاع التطبيق فان الدراسة الحالية طبقت في قطاع مصافي النفط وهذه الدراسة طبقت في قطاع شركات التكنولوجيا.

3. (عبد الرضا، 2007)

عنوان الدراسة	(أثر التوافق بين استراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العمليات)
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
بلد تطبيق الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	القطاع الصناعي
اهمية الدراسة	تقديم إطار عمل فكري وتطبيقي لمنظمات القطاع الصناعي حول استراتيجية التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية للشركات.
هدف الدراسة	تشخيص استراتيجية التكنولوجيا الملائمة والمتوافقة مع القدرات التكنولوجية للشركات الصناعية.
الابعد الفرعية	(تكنولوجيا العملية، تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات)
المجتمع والعينة	10 % من شركات القطاع الصناعي (الهندسية، الانشائية، الكيماوية ، النسيجية، الغذائية).
الوسائل الاحصائية	1. الوسط الحسابي Arithmetic Mean 2. الانحراف المعياري Standard Deviation 3. الكفاية النسبية Relative Sufficiency



ابرز الاستنتاجات	تشوش وعدم وضوح بالرؤيا للمنظمات في التعامل مع مفهوم استراتيجية التكنولوجيا وبكل مجالاته على الرغم من كثرة تداوله في كل مستويات المنظمة.
التشابه	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اثبات أهمية وضرورية تبني استراتيجية التكنولوجيا في الشركات الهادفة للربح لتحقيق ميزة تنافسية
الاختلاف	الاختلاف الأساسي في مقياس الدراسة كل دراسة تبنت مقياس مختلف عن الأخرى.

4. (سموعي & عباس، 2016)

عنوان الدراسة	(أثر استراتيجية التكنولوجيا في الإنتاجية الخضراء: دراسة تحليلية، في شركة مصافي الوسط)
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد تطبيق الدراسة	العراق / بغداد
قطاع الدراسة	قطاع مصافي النفط
اهمية الدراسة	الاهتمام بوضع استراتيجية تكنولوجيا، واضحة وفعالة لزيادة وتعزيز الإنتاجية بأقل ما يمكن من الفاقد والمعيب، وكذلك تشخيص، واقع شركة مصافي الوسط في تقليل استهلاك الموارد والتأثيرات السلبية الناجمة من العمليات الإنتاجية على البيئة.
هدف الدراسة	العمل على مساعدة شركة مصافي الوسط، باختيار الاستراتيجية التكنولوجية التي تؤدي الى خلق مستوى الإنتاجية بهدف زيادة الفرص، أمامها لتقويم واقع شركة مصافي الوسط
الابعاد الفرعية	(تكنولوجيا العملية ، تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا معلومات)
المجتمع والعينة	العاملين بمصافي الدورة في بغداد
الوسائل الاحصائية	متوسط معدل التنفيذ، النسبة المئوية للالتزام، وحجم الفجوة لكل فقرة، من فقرات (قائمتي الفحص)
ابرز الاستنتاجات	فاعلية الدور الذي تحلته استراتيجية التكنولوجيا، بوصفها سلاحا تنافسيا، تمتلكه الشركة لمواجهة التغيرات المتعددة ولتقديم منتج يلبي حاجة العملاء، و رغبتهم ليحقق ولائهم من قبلهم للمنظمة بالمستقبل
التشابه	التشابه جاء الدراسة الحالية متناغمة مع هذه الدراسة كونها اخذت قطاع المصافي النفطية



اما الاختلاف فان هذه الدراسة اعتمدت على قائمة الفحص بينما الدراسة الحالية اعتمدت على استمارة الاستبانة.	الاختلاف
---	----------

.5 (Pelser, 2014)	
تأثير استراتيجيات التكنولوجيا وعلاقتها بأداء الشركة	عنوان الدراسة
The Influence of Technology Strategies and their Link to Company Performance	عنوان الدراسة
بحث تحليلي	نوع الدراسة
الولايات المتحدة الامريكية	بلد تطبيق الدراسة
قطاع الخدمات التكنولوجية في البنوك	قطاع الدراسة
تساهم الدراسة في مجال أبحاث الإدارة الاستراتيجية من خلال دمج أبعاد العديد من الدراسات السابقة ، لاشتقاق تصنيف أكثر شمولاً للنماذج الأصلية لاستراتيجية التكنولوجيا.	اهمية الدراسة
التحقق من تأثير استراتيجيات التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات كثيفة التكنولوجيا على أداء الشركة	هدف الدراسة
المساهمة في المبيعات، كفاءة إدارة المشاريع الابتكارية، تأثير الابتكارات، نفقات البحث والتطوير، المعلومات المتعلقة بالبراءات، العائد على الأصول .	الابعاد الفرعية
عينة غير احتمالية وحكمية للشركات المدرجة في بورصة جوهانسبرج (JSE) ، 89 مديرا للبحث والتطوير في هذه الشركات البالغ عددها مائتي شركة.	المجتمع والعينة
تحليل الارتباط ، الانحدار المتعدد ، كرونباخ ألفا	الوسائل الاحصائية
تظهر الاستنتاجات أن اختيارات الاستراتيجية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة، وبالتالي يشير إلى أي من الأبعاد الأساسية له أقوى علاقة بأداء الشركة	ابرز الاستنتاجات
التشابه ينصب في تبني مفاهيم متشابه لاستراتيجية التكنولوجيا في الجانب النظري.	التشابه
تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد مقياس مختلف لقياس استراتيجية التكنولوجيا	الاختلاف



ب. الدراسات ذات الصلة بمتغير (جودة المنتجات النفطية)

جدول (2)

بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ المتغير جودة المنتجات النفطية

1. (السعد، 2014)	
عنوان الدراسة	تحسين جودة المنتجات النفطية اعتماداً على تحليل كفاءة أداء النظام التشغيلي
نوع الدراسة	ماجستير
بلد تطبيق الدراسة	العراق البصرة
قطاع الدراسة	قطاع مصافي النفط
اهمية الدراسة	جاءت من اجل تحليل كفاءة أداء النظام التشغيلي للشركة المبحوثة من اجل تقليل تلوثات البيئة وتحسين جودة المنتجات النفطية.
هدف الدراسة	الكشف عن الدور الذي يؤديه تعزيز كفاءة النظام التشغيلي لشركة مصافي الجنوب في تحسين جودة المنتجات النفطية
الابعاد الفرعية	إجراءات الجودة ، خصائص جودة المنتج
المجتمع والعينة	86 من الملاك الفني والإداري بالشركة
الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخطاء المعياري، معامل الارتباط.
ابرز الاستنتاجات	هي حاجة الشركة الى خطة استراتيجية تضمن التكامل الفعال بين مكونات النظام التشغيلي للشركة وتوظيفها بالحالة التي تضمن تحسين جودة المنتجات النفطية
التشابه	التشابه في تطبيق الدراسة بنفس الشركة المبحوثة بالدراسة الحالية وهي شركة مصافي الجنوب
الاختلاف	الاختلاف جاء في تبني ابعاد جودة المنتجات النفطية.



2. (باديس، 2016)

عنوان الدراسة	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
بلد تطبيق الدراسة	الجزائر
قطاع الدراسة	قطاع مصافي النفط
اهمية الدراسة	تكشف عن قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، من خلال تمكين أهمية هذه الدراسة في تحديد مستوى جودة المطابقة للمنتجات النفطية في الجزائر، من خلال مطابقة المواصفات القياسية الوطنية الجزائرية مع المواصفات القياسية الأوروبية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية
الابعاد الفرعية	الالتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة
المجتمع والعينة	345 عامل من عمال الإدارة الوسطى والإشرافية في مصافي تكرير النفط التابعة لمؤسسة سوناطراك- قسم التكرير.
الوسائل الاحصائية	معامل ارتباط سبيرمان ، وتحليل الانحدار الخطي، معامل التأثير ومعامل التحديد، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثيرا على جودة المنتجات النفطية.
ابرز الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.
التشابه	التشابه كون طبقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في قطاع المصافي النفطية.
الاختلاف	الاختلاف جاء في الابعاد التي اعتمدت لقياس جودة المنتجات النفطية.

3. (Ling & Mansori , 2018)

عنوان الدراسة	The Effects of Product Quality in Customer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Malaysian Engineering Industry
---------------	---



أثار جودة المنتج في رضا العملاء وولائهم: دليل من الصناعة الهندسية الماليزية	
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد تطبيق الدراسة	ماليزيا
قطاع الدراسة	قطاع الصناعة الهندسية
اهمية الدراسة	دراسة العوامل التي قد تساعد المنظمة على بناء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق التعزيز الفعال للزبائن.
هدف الدراسة	تسعى الدراسة إلى فهم العلاقات بين المتغيرات المحددة من مراجعة الأدبيات التي تكون الإطار المفاهيمي الذي يؤثر على الشركات في مجال الكهرباء الصناعة الهندسية بالنسبة لجودة المنتج.
الابعاد الفرعية	(الأداء والميزات والموثوقية والتوافق والمتانة وإمكانية الخدمة والجمال والجودة المدركة)
المجتمع والعينة	78 موظف في وحدات الاعمال داخل الشركات المستهدفة.
الوسائل الاحصائية	1. الوسط الحسابي Arithmetic Mean. 2. الانحراف المعياري Standard Deviation. 3. الكفاية النسبية Relative Sufficiency
ابرز الاستنتاجات	إمكانية تحقيق الجودة المدركة تأثير في رضا وولاء الزبون، اذ تشير الاستنتاجات أيضًا إلى أن الأداء والميزات والموثوقية لها تأثير على الرضا.
التشابه	يتشابه هذا البحث مع الدراسة الحالية في تبني نفس الابعاد لقياس جودة المنتجات.
الاختلاف	يختلف في بيئة التطبيق اذ جرى تطبيق الدراسة الحالية في قطاع مصافي النفط وهذا البحث في شركات الكهرباء.

4. (Khoironi, et al., 2018)

Product Quality, Brand Image and Pricing To Improve Satisfaction Impact on Customer Loyalty	عنوان الدراسة
جودة المنتج وصورة العلامة التجارية والتسعير لتحسين تأثير الرضا على ولاء الزبائن	
نوع الدراسة	بحث
بلد تطبيق الدراسة	إندونيسيا



قطاع الدراسات	قطاع الصناعات
اهمية الدراسة	تبرز أهمية هذه الدراسة في تبني خمسة متغيرات في مجال إدارة الأعمال
هدف الدراسة	معرفة وتحليل تأثير جودة المنتج وصورة العلامة التجارية والسعر جزئيًا أو متزامنًا على ولاء الزبائن.
الابعاد الفرعية	(الأداء والميزات والموثوقية والتوافق والمتانة وإمكانية الخدمة والجمال والجودة المدركة)
المجتمع والعينة	255 فرد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في القطاع الصناعي بمقاطعة بانتين
الوسائل الاحصائية	الارتباط ، الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية
ابرز الاستنتاجات	يستنتج من البحث أن رضا الزبائن هو متغير متداخل جزئيًا على تأثير جودة المنتج وصورة العلامة التجارية والسعر على ولاء الزبائن.
التشابه	يتشابه هذا البحث في اعتماد الابعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية
الاختلاف	يختلف في قطاع التطبيق حيث ان الدراسة الحالية تم تطبيقها في قطاع مصافي النفط

ت. الدراسات ذات الصلة بمتغير (الأداء الاستراتيجي)

جدول (3)

بعض الاسهامات المعرفية السابقة لـ متغير الأداء الاستراتيجي

1. (Grigoroudis .et.al ,2012)	
عنوان الدراسة	قياس الأداء الاستراتيجي في منظمة الرعاية الصحية: نهج معايير متعددة يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن Strategic performance measurement in healthcare organization :Amu Itiple criteria approach basedon balanced scorecard
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد تطبيق الدراسة	اليونان



قطاع الرعاية الصحية	قطاع الدراسة
جاءت أهمية الدراسة في تبني منهج بطاقة الأداء الموزون لقياس الأداء الاستراتيجي في قطاع الرعاية الصحية من اجل تحقيق اهداف بعيدة الأمد لتطوير المنظمة المبحوثة.	اهمية الدراسة
هو تقديم تطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي للصحة العامة ومنظمات الرعاية في سياق منهجية بطاقة الأداء المتوازن	هدف الدراسة
المنظور المالي ، المنظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم	الابعاد الفرعية
جميع العاملين في مستشفى سالونيك في اليونان	المجتمع والعينة
الانحدار والارتباط وباستخدام برنامج spss	الوسائل الاحصائية
يساعد قياس الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على تقييم ومراجعة استراتيجيتها.	ابرز الاستنتاجات
التشابه جاء من خلال اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي	التشابه
الاختلاف في بيئة التطبيق اذ جاءت في هذه الدراسة في قطاع الرعاية الصحية بينما الدراسة الحالية في قطاع مصافي النفط.	الاختلاف

2. (Striteskaa & Jelinkovab ,2015)

Strategic Performance Management with Focus on the Customer	عنوان الدراسة
إدارة الأداء الاستراتيجي مع التركيز على الزبون	
بحث تحليلي	نوع الدراسة
جمهورية التشيك	بلد تطبيق الدراسة
الشركات الصناعية والخدمات المتعددة في جمهورية التشيك	قطاع الدراسة
تركيز النظر حول قضايا الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال التشيكية مع التركيز على الزبون.	اهمية الدراسة
تحديد موقف الشركات من مراقبة وقياس رضا الزبائن ، واستخدامها كمدخل في عملية التحسين المستمر وتحديد الطرق التي تحدد الشركات من خلالها مركزها التنافسي.	هدف الدراسة



الابعاد الفرعية	المنظور المالي ، المنظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو
المجتمع والعينة	250 موظف من 9 شركات كبيرة
الوسائل الاحصائية	الانحدار والارتباط وباستخدام برنامج spss
ابرز الاستنتاجات	جميع الشركات تقريباً ، باستثناء شركة واحدة لديها في استراتيجيتها مقاييس أداء استراتيجية محددة تضمن تنفيذها.
التشابه	التشابه من حيث المقياس
الاختلاف	الاختلاف في بلد الدراسة مع قطاع التطبيق.

3- (عبودي & محمد، 2018)

عنوان الدراسة	إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد الدراسة	العراق / نينوى
قطاع الدراسة	شركة الاسمنت الشمالية
اهمية الدراسة	إعادة تقييم الأهداف الاستراتيجية لدعم عمليات الاعمال الإبداعية في الشركة
هدف الدراسة	بناء اطار نظري يتعلّق بتقويم الأداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن
الابعاد الفرعية	المالية ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم
المجتمع والعينة	48 موظف في شركة الاسمنت الشمالية
الوسائل الاحصائية	استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية (مربع كاي ، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي)
ابرز الاستنتاجات	الشركة المبحوثة تتبنى بطاقة الأداء المتوازن في تقييم ادائها الاستراتيجية بنسب متباينة وفقاً لمنظورتها.
التشابه	التشابه من حيث اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي
الاختلاف	الاختلاف في بيئة التطبيق.



4- (المرياني & الموسوي، 2021)	
عنوان الدراسة	تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية
نوع الدراسة	بحث تحليلي
بلد الدراسة	العراق
قطاع الدراسة	دائرة خزينة محافظة المثنى
اهمية الدراسة	تطبيق الأساليب الحديثة وتوظيف المؤشرات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تطوير وتحسين أداء الوحدات الخدمية على المدى الاستراتيجي.
هدف الدراسة	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الخدمية لغرض تقويم الأداء الاستراتيجي
الابعاد الفرعية	المالية ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم، البيئة ، المخاطر
المجتمع والعينة	46 موظف
الوسائل الاحصائية	الانحدار ، الارتباط
ابرز الاستنتاجات	عدم وجود أي ارقام او مؤشرات تشير الى قيام المديرية المبحوثة بتسجيل حالات تمثل مخاطر مستقبلية محتملة.
التشابه	التشابه في تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي
الاختلاف	الاختلاف في قطاع التطبيق والابعاد الفرعية لقياس الاداء

5- (Kahwaji et al., 2020)

عنوان الدراسة	Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education
نوع الدراسة	القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والكفاءات الأساسية في تعليم لبنان
نوع الدراسة	بحث تحليلي



بلد تطبيق الدراسة	لبنان
قطاع الدراسة	مؤسسات تعليمية خاصة
اهمية الدراسة	الاستفادة من الكفاءات الأساسية وتطوير الأداء الاستراتيجي من خلال القيادة الاستراتيجية لحل مشكلة العلاقة بين ربحية المؤسسة التعليمية ومستوى الاستفادة للبلد والطلاب من التعليم.
هدف الدراسة	البحث في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والكفاءة الأساسية بين المعلمين من القطاع التربوي في لبنان.
الابعاد الفرعية	جودة الخدمات المقدمة ، رضا المستفيدين
المجتمع والعينة	106 معلم ومدرس
الوسائل الاحصائية	الانحدار الخطي، الارتباط
ابرز الاستنتاجات	المعلمين ذوي الكفاءة الأساسية الأعلى سوف يؤدون استراتيجيًا أكثر من أولئك الذين ليس لديهم مستوى عال من الكفاءات الأساسية
التشابه	التشابه من خلال تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي في الجانب الفكري (النظري) للدراسة الحالية.
الاختلاف	تختلف هذه الدراسة باستخدام مقياس للأداء الاستراتيجي يختلف تماما عن ما تم اعتماده في الدراسة الحالية

ثانياً: مناقشة الجهود المعرفية والفكرية للدراسات السابقة

استناداً إلى ما تم استعراضه في الفقرة السابقة من هذا المبحث نجد الآتي:

- أ- معظم الدراسات السابقة طبقت بسياقات مختلفة كالبلدان والصناعات، وتنوعت المقاييس المستخدمة فيها بين المقاييس الجاهزة، والتي طورها الباحث.
- ب- اختلفت الدراسات السابقة في نوع الأسلوب المستخدم في جمع البيانات والمعلومات فهناك من اعتمدت على الاستبانة، وأخرى على المقابلة، والبعض اعتمد على الأسلوب المختلط، فصلا عن طرائق التحليل المتعددة والمتنوعة.
- ج- لا توجد دراسة اجنبية او عربية او عراقية، وحسب اطلاع الباحث تجتمع فيها متغيرات الدراسة الحالية الثلاث، ما دفع الباحث في الخوض بشكل كبير، بمتغيرات الدراسة ولاستمرار التطورات في الفكر الإداري، بالإضافة الى أهمية الدراسة بمجال الاختصاص



د- لوحظ عدم وجود اتفاق في تحديد الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة المتعلقة ب (استراتيجية التكنولوجيا) ولكن بالمقابل هناك اتفاق واضح على تحديد الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة المتعلقة (جودة المنتجات النفطية ، الأداء الاستراتيجي)، اذ كان ذلك وفق نماذج علمية رصينة معتمدة في الكثير من الدراسات، المتعلقة بكل متغير من المتغيرات المذكورة آنفاً .

ثالثاً: مدى الافادة من الدراسات السابقة

نوجز في ما يأتي مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

- 1- اسهمت الدراسات السابقة في رفق وإثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، و في اعداد الاستبانة، بالإضافة الى ارشاد الباحث الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مما مكن الباحث من بلورة الفكرة الأساس للجانب النظري.
- 2- مكنت الباحث من الاطلاع على الوسائل والادوات الاحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة مما سهل على الباحث تحديد الأساليب الملائمة لاختيار نموذج دراسته.
- 3- نتائج الدراسات السابقة شجعت الباحث على اعتماد متغيرات الدراسة وتطبيقها في البيئة العراقية وبالخصوص القطاع النفطي، مما ساهم بدعم الباحث على التركيز بالجوانب التي لم تتم دراستها، وفيما أعطت كذلك تصورا عن المجتمع الملائم لتطبيق الدراسة الحالية وبما يتوافق مع متغيراتها والذي خلص إلى اختيار شركة مصافي الجنوب في البصرة.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

يمكن تحديد اهم مميزات الدراسة الحالية، والتي تبين مناطق الاختلاف او التميز عن الدراسات السابقة في الاتي:

- 1- التفاعل الفكري والمعرفي بين المتغيرات الثلاث في حقل الاختصاص (الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة)، اذ يركز هذا التفاعل على العلاقات بين هذه المداخل وقد يؤدي الى تعزيز المجالات التنظيمية وتحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للشركة.



2- تهتم الدراسة الحالية بالوقوف على تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي، واختبار الدور الوسيط لجودة المنتجات النفطية، وهو ما لم يجده الباحث حسب اطلاعه، في اي دراسة سابقة.

3- تميزت الدراسة الحالية بانها تناولت موضوعات ذات أهمية كبيرة، لاسيما استراتيجية التكنولوجيا، وجودة المنتجات النفطية، والتي لاتزال غير مطبقة بشكل كامل في اغلب الشركات النفطية العراقية حسب اطلاع الباحث.

4- اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة ميدانيا في شركة مصافي الجنوب بهدف الوقوف على مستوى تطبيق استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات النفطية التي تبنتها الشركة المبحوثة.

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة ومناقشتها يمكننا توضيح الفجوة البحثية وكما يأتي:



الجدول (4)

الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية (الدراسية) عن طريق الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يسعى الباحث للتعرف على مدى تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي من خلال جودة المنتجات النفطية.	عن طريق عرض بعض نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية توضح الفجوة البحثية (الدراسية) في ندرة إيجاد الدراسات التي تبنت موضوع استراتيجية التكنولوجيا واثرها في الأداء الاستراتيجي من خلال جودة المنتجات النفطية.	تسهم استراتيجية التكنولوجيا في تعزيز قدرة الشركة على الاستمرار والنمو من خلال تحقيق ميزة تنافسه واستغلال الموارد التكنولوجية الداخلية والخارجية.
دعم وتأييد الإدارة العليا لتبني استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي من خلال جودة المنتجات النفطية والتي قد تنعكس على رؤيتها للأحداث.		هناك تأثير كبير لجودة المنتجات النفطية على دعم منتجات الشركة وزيادة حصتها السوقية وتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
توضيح وبيان اهم النتائج والتوصيات التي تسهم في تعزيز رؤية الشركة المستقبلية.		اما الأداء الاستراتيجي هناك اهتمام كبير في دراسة هذا الجانب في الشركات المبحوثة وخصوصا القطاع النفطي وكذلك لوحظ الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لدراسة الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني

التأطير المنهجي للدراسة

توطئة:

يمكن حل مشكلة ما في تحديد أبعاد المشكلة نفسها، إذ توضح منهجية الدراسة خارطة الطريق للباحث كونها تحدد المسار الذي لا بد إن تصبح عليه الدراسة، لمتغيرات وسلوك الظاهرة المبحوثة لفهم وإدراك مشكلة الدراسة التي تعد بأنها نصف الطريق إلى الحل، لذلك يهدف هذا المبحث إلى تبيان المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة ومرتبطة في طبيعتها المعرفية والميدانية التي تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة

أخذ موضوع استراتيجيات التكنولوجيا يستحوذ على اهتمام اغلب الشركات في البلدان المتقدمة والنامية، وذلك لكون استراتيجيات التكنولوجيا قد تكون سلاحاً تنافسياً تضمن عن طريقة الشركات زيادة قدرتها التنافسية، بالإضافة الى كونها سبباً حاسماً لنجاح واستمرار الشركات، وعلى صعيد متصل يمكن لـ استراتيجيات التكنولوجيا ان تساعد في تعديل الموقف التنافسي إيجاباً، وفي ذات السياق، قد لا يكفي ان تقوم الشركات بإجراء مسح لأغلب العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها الاستراتيجي وقدرتها التنافسية ، وانما لا بد أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز جودة منتجاتها التي يضيف وجودها تطوير مواردها وامكانياتها بصورة يجعلها قادرة على استغلال الفرص المتوفرة مع الابتعاد عن التهديدات والمخاطر المتوقعة ما يسهم في تحقيق أداء استراتيجي يولد ميزة تنافسية مستدامة. ووفقاً لما تقدم فإن مشكلة الدراسة يمكن التطرق لها من جانبين ، الاول فكري والآخر تطبيقي:

أ- المشكلة الفكرية للدراسة:

تتمثل في سياق الفجوة و الجدل الفكري، فيما يختص بالمضمون النظري الذي يوضح كل متغير، وقلة اتفاق الباحثين مفاهيمياً حول متغيراتها، وضعف تبني العلاقة الوسيطة بين المتغيرات فكرياً.



ب- المشكلة الميدانية للدراسة:

تبيين مدى الحاجة بان تتمتع الشركة مجتمع الدراسة بالأداء الاستراتيجي، والتي تتمثل باستكشاف الفرص واستثمارها، والتي تؤكد حقيقة رئيسة، تتمحور عنها مشكلة الدراسة، وهي حاجة الشركة، مجتمع الدراسة لإدراك العلاقات بين المتغيرات ميدانياً، مع ضرورة تحديد تأثير ابعاد كل من استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات النفطية ميدانيا في الأداء الاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، شخّصت مشكلة الدراسة عبر الاتصالات، والزيارات الميدانية لمجتمع الدراسة، والتي وضحت مدى ادراكهم المعرفي لمتغيرات الدراسة، وبناءً على ما تم ذكره انفاً، يمكن تحديد، مشكلة الدراسة بمجموعة تساؤلات الاتية:

1. التساؤلات الفكرية

- أ. ماهي المرتكزات الفكرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الثلاث (استراتيجية التكنولوجيا، جودة المنتجات النفطية، الأداء الاستراتيجي)، بشكل عام؟
- ب. ماهي الابعاد ونماذج القياس، التي تم اعتمادها، في قياس متغيرات الدراسة لدى الباحثين؟
- ج. ماهي طبيعة العلاقة الفكرية ومحتوى الجدل المعرفي، لمتغيرات الدراسة الحالية؟

2. التساؤلات الميدانية

- أ. ما هو مستوى ادراك مجتمع الشركة المبحوثة، لمتغيرات الدراسة (استراتيجية التكنولوجيا، جودة المنتجات النفطية، الأداء الاستراتيجي) وما ابعادها الفرعية؟
- ب. ما هو مستوى اهمية متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية على مستوى مجتمع الدراسة؟
- ج. ما هو مستوى العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، بأبعادها على مستوى مجتمع الدراسة؟
- د. ما هو مستوى التأثير المباشر المتعدد بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها في جودة المنتجات النفطية، على مستوى مجتمع الدراسة؟



هـ. ما هو مستوى التأثير المباشر لـ جودة المنتجات النفطية بأبعاده في الأداء الاستراتيجي على مستوى مجتمع الدراسة؟

و. ما هو مستوى التأثير غير المباشر لـ استراتيجية التكنولوجيا، بأبعادها في الأداء الاستراتيجي من خلال جودة المنتجات النفطية على مستوى مجتمع الدراسة؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. الأهداف النظرية :

1. عرض وتقديم اهم الجدليات الفكرية حول استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات النفطية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي.

2. البحث في الأداء الاستراتيجي من حيث النماذج المقترحة والمقاييس المستخدمة.

3. التعرف على كيفية تبني واستخدام جودة المنتجات النفطية والتي قد تعزز من الأداء الاستراتيجي

ب. الاهداف الميدانية

1. قياس مدى ادراك العلاقة الارتباطية لـ متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية، على مستوى مجتمع الدراسة وتوضيح نتائجها للإدارة العليا.

2. قياس مستوى تأثير استراتيجية التكنولوجيا، في جودة المنتجات النفطية، على مستوى مجتمع الدراسة وتبيان ذلك لقيادة الشركة المبحوثة.

3. قياس مستوى تأثير- استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي، على مستوى مجتمع الدراسة وإظهار ذلك للمجتمع المبحوث.

4. قياس مستوى تأثير جودة المنتجات النفطية في الأداء الاستراتيجي، في مجتمع الدراسة .

5. قياس تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لـ جودة المنتجات النفطية في مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنشأ الأهمية العملية للدراسة الحالية من كونها تناولت قطاع مصافي النفط، الذي يعد من اهم القطاعات لما له من تأثير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد ، كما وتأتي أهمية الدراسة الحالية، من تنامي الاهتمام بجودة المنتجات النفطية المقدمة للزبائن، اذ تكمن الفائدة العملية هنا في توجيه ادارة الشركات، لاسيما شركة مصافي الجنوب، للاستفادة من متبنيات جودة المنتجات النفطية في توسيط العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك فإن هذه الدراسة قد توجه انظار متخذي القرار في الشركة محل الدراسة، الى ضرورة الاهتمام بالجانب التكنولوجي في أعمالها، لان ذلك يمثل أهمية كبيرة للمجتمع من ناحية توفير فرص العمل على مستوى الافراد وتحقيق الرفاهية. وعلى صعيد متصل فان اغلب الدراسات تستمد اهميتها الرئيسية، من اهمية متغيراتها ومستوى حداتها، حيث تتميز الدراسة الحالية، بالتأصيل لـ ثلاث متغيرات (استراتيجية التكنولوجيا، جودة المنتجات النفطية، الأداء الاستراتيجي)، وبحسب اطلاع الباحث لم يتم العثور على متغيرات الدراسة، مجتمعاً، مما أدى امتداداً معرفياً لجذور البحث العلمي، كما وتستمد أهميتها عن طريق الواقع التطبيقي للدراسة الحالية، اذ ان اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية وقياسها، من اجل تأسيس مخزون معرفي يعتمد على وجود استراتيجية تكنولوجية ملائمة، تبني افضل الممارسات الميدانية لاستكشاف بيئتها، وتحديد فرصها واستثمارها، بصورة متوازنة بينهما، بما يحقق الأداء الاستراتيجي لمجتمع الدراسة.

رابعاً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات تعد الركيزة الرئيسة، بعرض افكارها وتضمن منهجيتها، ولذلك فان تقديم تعريف اجرائي وتحديد مقاييسها يعتبر ركن اساسي ضمن هذا المحور، وكما يأتي :

أ. استراتيجية التكنولوجيا: هي الاستراتيجية التي تعمل على توليد ونشر ومشاركة التكنولوجيا والتي تستخدم لتطوير البرامج والمنتجات والنظم لأجل الوصول الى ميزة تنافسية مستدامة.



وقد كَيْفَ الباحث في قياسها انموذج (Hampson &Tatum, 1997) والتي تمثلت بخمسة ابعاد (قيادة التكنولوجيا، مصادر التكنولوجيا، نطاق التكنولوجيا، عمق استراتيجية التكنولوجيا، الملائمة التنظيمية) وكما موضح في الجدول(5) وتكونت من (20) فقرة.

ب. الأداء الاستراتيجي: النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة مقابل المخرجات المنشودة لتلك الشركة خلال فترة زمنية.

وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس (Grigoroudis, et al., 2012) بطاقة الأداء المتوازن والتي تمثلت بـ اربعة ابعاد (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو) وكما موضح في جدول (5) ، اذ يتضمن (16) .

ث. جودة المنتجات النفطية: قدرة المنتج على أداء الوظائف المطلوبة منه والتي تتلاءم او تتعدى تطلعات ورغبات الزبون. وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس (Khoironi et al., 2018) وكما موضح في الجدول (5)، اذ يتضمن (24) فقرة مقسمة على ستة ابعاد

(الاداء، الميزات، التوافق، الموثوقية، المتانة، الجودة المدركة).

ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة ومقاسها في الجدول رقم (5) التالي:

جدول (5)

متغيرات الدراسة ومقاييسها

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات	
Hampson &Tatum, (1997)	4	الابعاد	الرئيسية
	4	قيادة التكنولوجيا	استراتيجية التكنولوجيا
	4	مصادر التكنولوجيا	
	4	نطاق التكنولوجيا	
	4	عمق استراتيجية التكنولوجيا	
	4	الملائمة التنظيمي	
(Khoironi et al., 2018)	4	الأداء	جودة المنتجات
	4	الميزات	
	4	التوافق	



	4	الموثوقية	النفطية
	4	المتانة	
	4	الجودة المدركة	
(Grigoroudis, et al., 2012)	4	المنظور المالي	الأداء الاستراتيجي
	4	منظور العمليات الداخلية	
	4	منظور الزبائن	
	4	منظور النمو	

خامساً: المخطط الفرضي:

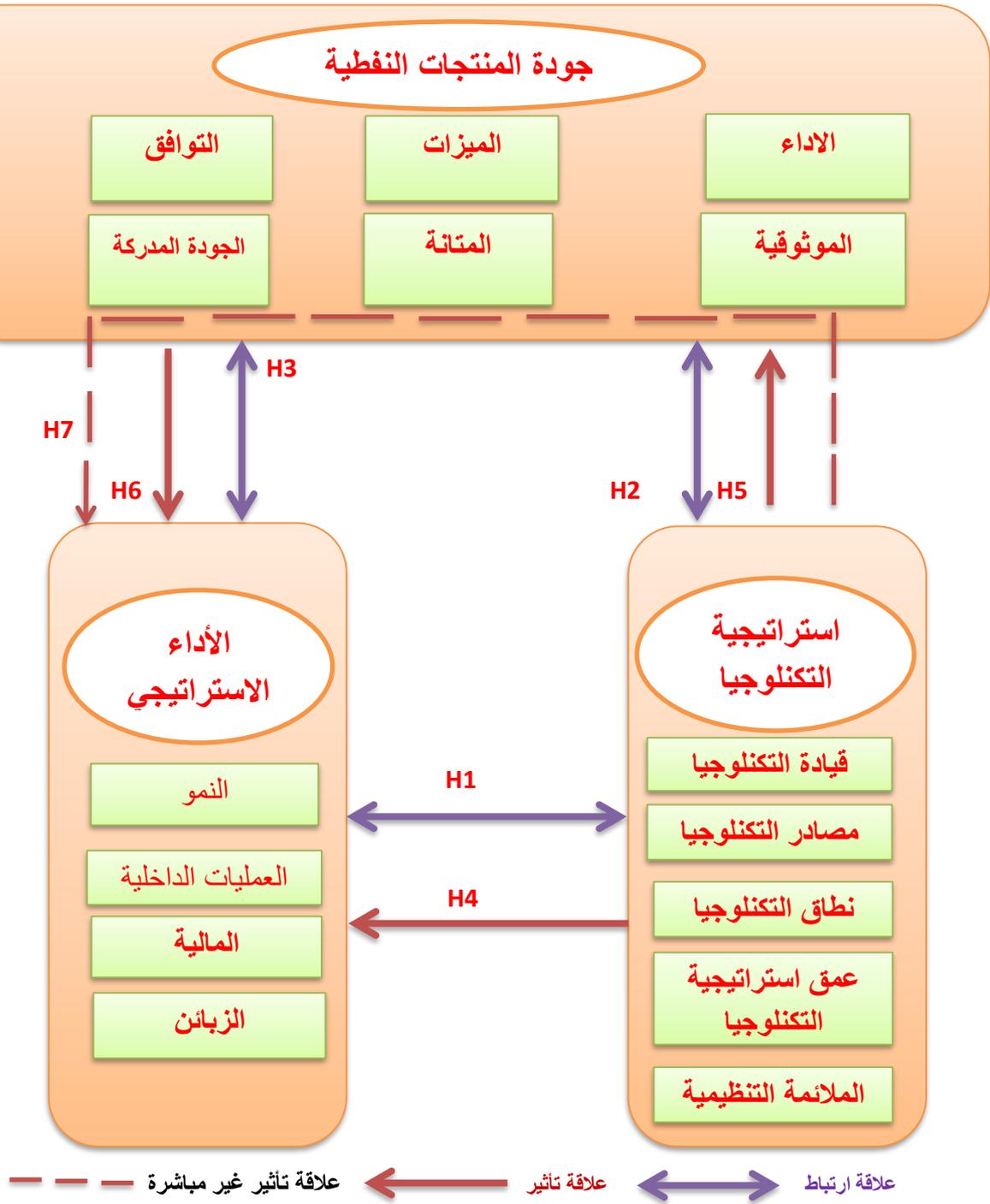
تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة، على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ يقدم المخطط رؤية معبرة عن فكرة الدراسة الحالية، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها. فضلاً عن تجسيده لمشكلة وأهداف الدراسة، إذ يتكون المخطط الفرضي للدراسة من المتغيرات الثلاثة الآتية:

1. **المتغير (المستقل):** تمثل بالمتغير استراتيجية التكنولوجيا، والذي تضمن خمسة ابعاد فرعية هي (قيادة التكنولوجيا، مصادر التكنولوجيا، نطاق التكنولوجيا، عمق استراتيجية التكنولوجيا، الملائمة التنظيمية).

2. **المتغير (الوسيط):** تمثل بالمتغير جودة المنتجات النفطية، والذي تضمن على ستة ابعاد فرعية هي (الاداء، الميزات، التوافق، الموثوقية، المتانة، الجودة المدركة).

3. **المتغير (التابع):** تمثل بالمتغير الأداء الاستراتيجي، والذي تضمن على اربعة ابعاد هي (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو)

ويبين الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة والذي تم انشائه اعتماداً على مشكلة الدراسة ومتطلباتها:



شكل (2)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث استنادا للأدبيات المذكورة انفاً.

سادساً : فرضيات الدراسة

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة الحالية، وتحقيقاً لاهدافها والاجابة عن تساؤلاتها تم وضع الفرضيات الاتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى : نصت هذه الفرضية على الاتي :
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها والأداء الاستراتيجي بإبعاده.
2. الفرضية الرئيسة الثانية : نصت هذه الفرضية على الاتي :
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها وجودة المنتجات النفطية بإبعادها.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة : نصت هذه الفرضية على الاتي :
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المنتجات النفطية بإبعادها والأداء الاستراتيجي بأبعاده.
4. الفرضية الرئيسة الرابعة : ونصت على الاتي :
تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي.
5. الفرضية الرئيسة الخامسة : ونصت على الاتي :
تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا بصورة معنوية في جودة المنتجات النفطية.
6. الفرضية الرئيسة السادسة : ونصت على الاتي :
تؤثر ابعاد جودة المنتجات النفطية بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي.
7. الفرضية الرئيسة السابعة التي تنص على:
تتوسط جودة المنتجات النفطية العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي.

سابعاً : منهج الدراسة

تم الاستناد على المنهج (الوصفي التحليلي). إذ يشير المنهج الوصفي إلى وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات التي تم ذكرها عن طريقه، بالإضافة الى عرض أهم ما توصل إليه الباحثين حول تلك الموضوعات عن طريق الإشارة إلى أهم المصادر العربية والأجنبية والعمل على تصنيفها وترتيبها وفقاً للأسس المفاهيمية والزمنية.

وبحسب بعض الباحثين فان المنهج الوصفي يعبر عن المناهج الأخرى كافة، (ولا سيما المنهج المسحي، منهج دراسة الحالة ، منهج تحليل المحتوى) باستثناء التاريخي والتجريبي (الشمري، 2019: 138)، إما المنهج التحليلي فيمكن عن طريقه تحقيق الاختبار العملي للمعلومات والمعارف الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها من اجل تفسير مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والإبعاد، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج التي تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود ربط منطقي بين متغيراتها.

ثامناً : حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة عن طريق النقاط الآتية:

1. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركة مصافي الجنوب، مقر الشركة كمجتمع الدراسة، في محافظة البصرة لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.
2. **الحدود الزمانية:** امتدت فترة اعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني من 15 / 12 / 2020 الى 1 / 6 / 2022 استغرق منها اعداد الاطار النظري ومنهجية الدراسة (10) اشهر، بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني، بغضون (8) أشهر كانت كافية لإجراء العديد من الاتصالات، مع افراد المجتمع المبحوث، وجمع المعلومات المهمة، وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليل البيانات، وتفسير النتائج.

تاسعاً: مجتمع الدراسة

يمكن توضيح مجتمع الدراسة عن طريق النقاط الآتية:

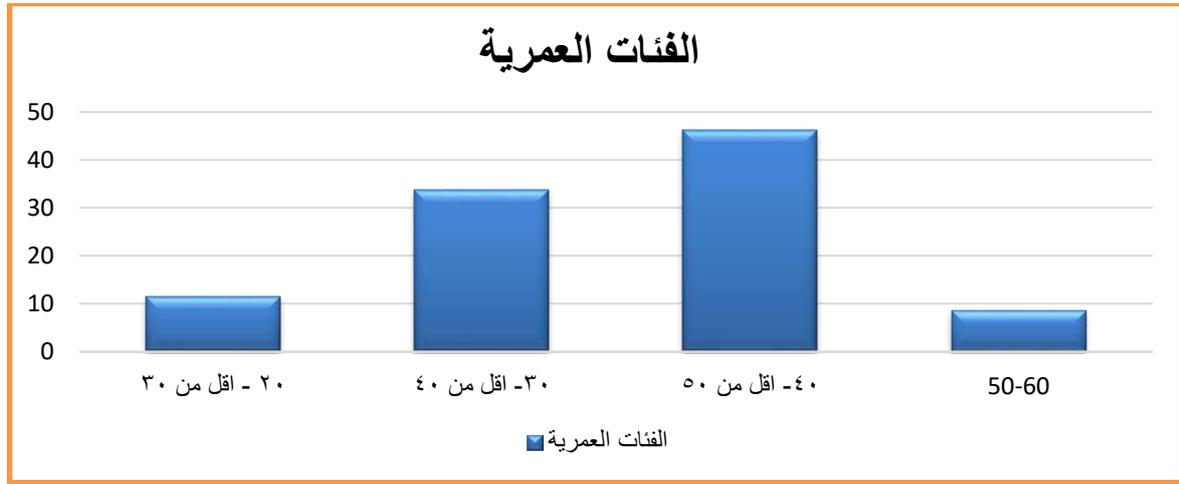
1. مجتمع الدراسة

تمثل بشركة مصافي الجنوب، وموقعها الجغرافي في محافظة البصرة، حيث اتجهت الدراسة الحالية الى اختيار كامل مجتمع قيادات الشركة والذي بلغ عددهم الكلي 150 مسؤول من موظفي الشركة، فيما اعيد منها 139 استمارة، والصالح منها للتحليل 130 استمارة.

2. وصف أفراد مجتمع الدراسة

يمكن وصف مجتمع الدراسة بشكل علمي دقيق، يوضح خصائصهم الديمغرافية، وطبيعتهم الشخصية، و يبين الجدول (6) ابرز الخصائص كالتالي:
أ. الفئات العمرية :

يوضح الجدول (6) إلى ان نسبة (11.5%) من افراد المجتمع من الفئة العمرية (20 – اقل من 30) ، بينما الفئة العمرية (30 – اقل من 40) تشكل (33.8%) من المجتمع، والفئة العمرية (40 – اقل من 50) سنة، و تمثل (8.5%) من الفئة العمرية من (50 – 60)، ويمكن تمثيل الفئات العمرية بالشكل رقم (3) الاتي:



شكل (3)

الفئات العمرية لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ب. النوع الاجتماعي :

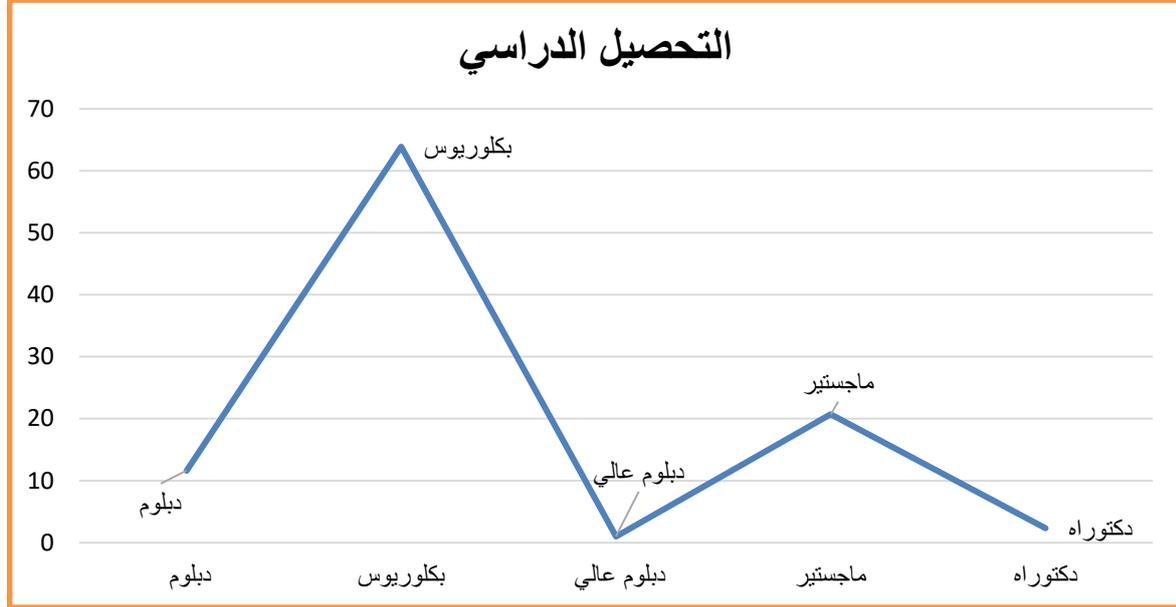
يوضح جدول (6) ان نسبة الذكور هي أكبر من نسبة الإناث إذ بلغت نسبتهم المئوية (75.4%) مقابل (24.6%) للإناث، وهذا قد يعود الى طبيعة بعض الأنشطة الخاصة بالشركة المبحوثة التي تمارسها والاجراءات الخدمية التي تتضمنها والتي تكون اقرب بكثير الى الذكور مقارنة بالإناث.

ج. التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي) :

نلاحظ من جدول (6) ان نسبة (11.6%) من أفراد المجتمع حاصلين على شهادة الدبلوم ، بينما أشارت نسبة (1%) منهم الى الحاصلين على شهادة دبلوم عالي بينما جاءت نسبة (63.9%) منهم الحاصلين على شهادة البكالوريوس ، في حين كانت نسبة (20.7%) منهم كانوا حاصلين على



شهادة الماجستير، أما الحاصلون على الدكتوراه (2.3%) من أفراد المجتمع، وهذه النسب تبين أن أغلبية افراد المجتمع من الحاصلين على شهادات جامعية ومؤهلات ملائمة مع طبيعة العمل في المنشآت النفطية مع التقدم التكنولوجي، ويمكن تمثيل التمثيل الدراسي في الشكل رقم (4) الاتي



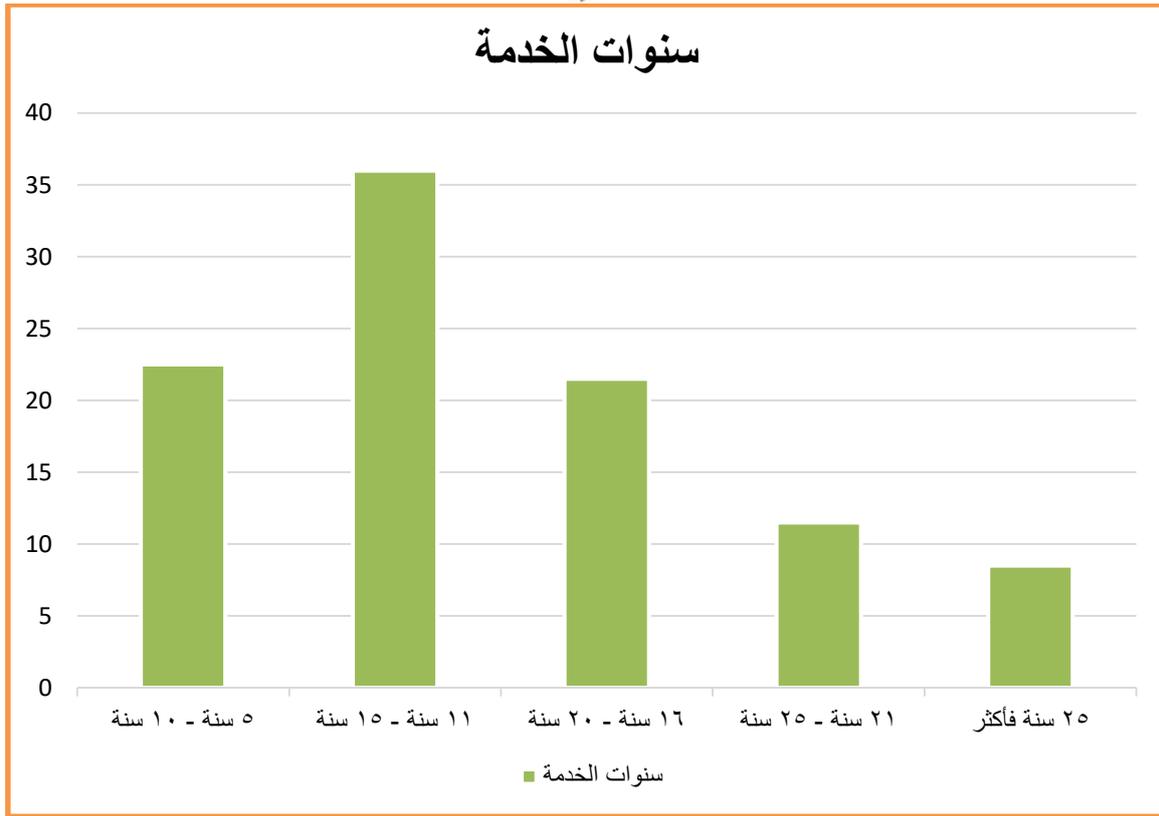
شكل (4)

التحصيل الدراسي لمجتمع الدراسة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

د. سنوات الخدمة :

يشير جدول (6) الى وجود نسبة (22.5%) من افراد المجتمع خدمتهم بين (5 سنوات الى 10) ، وان نسبة (36%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة بين (11 سنة الى 15) ، أما الأفراد الذين لديهم خدمة (16 – 20) سنة فقد بلغت نسبتهم (21.5%)، في حين أشارت نسبة (11.5%) من الأفراد المبحوثين إلى الذين لديهم خدمة من (21 – 25) سنة ، وأخيراً بلغت نسبة الذين لديهم خدمة (25 سنة – فأكثر) (8.5%) من مجموع الأفراد المبحوثين ، ويمكن تمثيل سنوات الخدمة بالشكل رقم (5) الاتي:



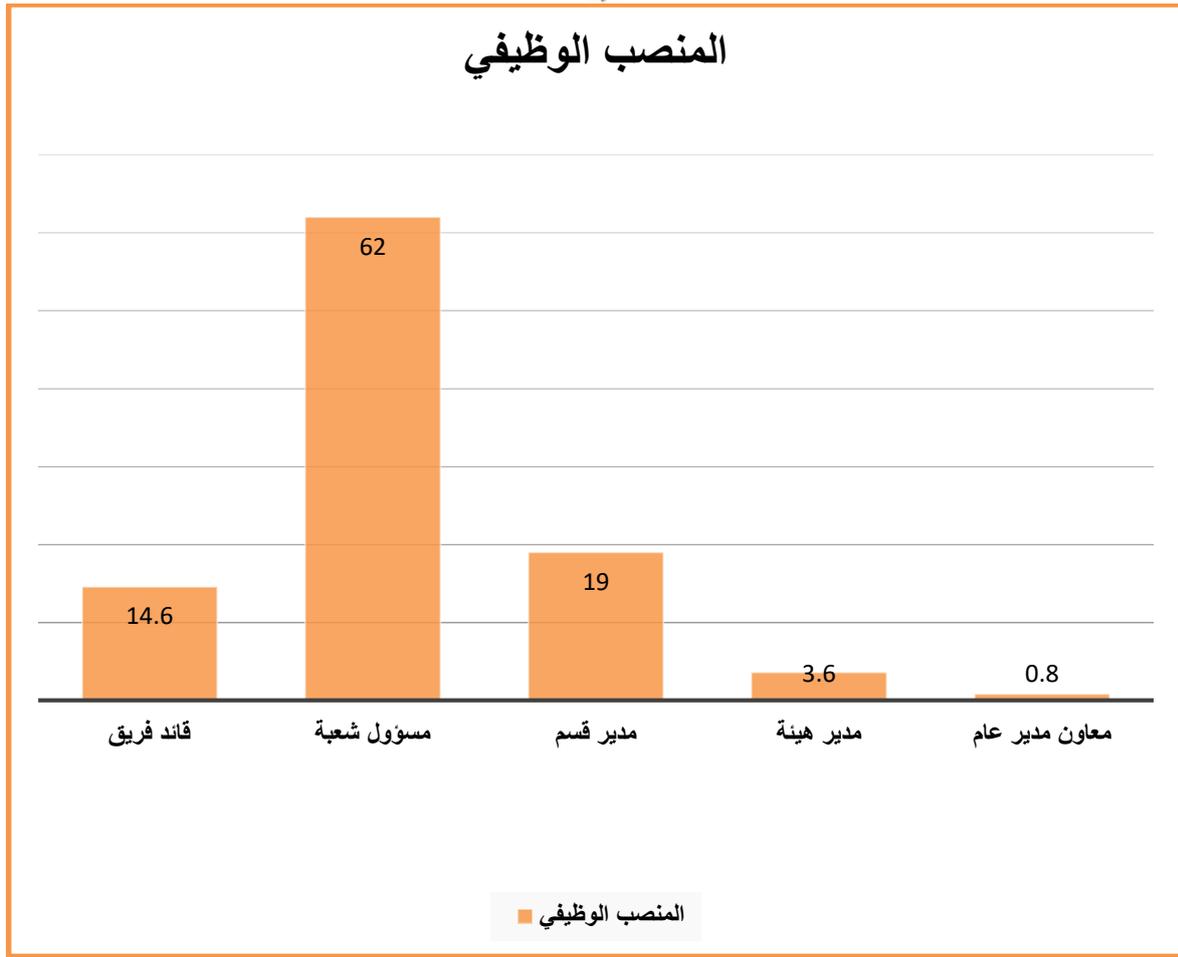
شكل (5)

سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

هـ. المنصب الوظيفي :

يشير جدول (6) إلى ان نسبة (14.6%) من أفراد المجتمع قائد فريق، في حين بلغت نسبة (62%) من أفراد المجتمع مسؤول شعبة وهي النسبة الاكبر، اما نسبة أفراد المجتمع بمصب مدير قسم فقد بلغت (19%)، في حين بلغت نسبة (3.6%) من أفراد المجتمع ممن يديرون منصب مدير هيئة ، ونسبة (0.8) منصب معاون مدير عام، ويمكن تمثيل المنصب الوظيفي بالشكل رقم (6) الاتي :



شكل (6)

تمثيل المنصب الوظيفي لمجتمع الدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويمكن تمثيل الخصائص الديموغرافية ووصفها لأفراد مجتمع الدراسة عن طريق الجدول (6) الآتي:

جدول (6)

الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

الفئات العمرية (من - الى)															
20 - اقل من 30			30 - اقل من 40			40 - اقل من 50			50 - 60						
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
15	11.5	44	33.8	60	46.2	11	8.5								
النوع الاجتماعي															
ذكور						إناث									
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
98	75.4	32	24.6												
التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)															
بكالوريوس				دبلوم عالي				ماجستير				دكتوراه			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
15	11.6	83	63.9	2	1	27	20.7	3	2.3						
سنوات الخدمة															
10 - 5			15 - 11			20 - 16			25 - 21			26 - فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
29	22.5	47	36	28	21.5	15	11.5			11	8.5				
المنصب															
قائد فريق				مسؤول شعبة				مدير قسم				مدير هيئة			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
19	14.6	81	62	25	19	4	3.6			1	0.8				

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

عاشراً: أدوات الدراسة



من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدوات الاتية في عملية جمع البيانات المعلومات:

1. ادوات جمع البيانات والمعلومات

بغية انجاز الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر مكتبية، والكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريج الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة، الموجودة في المكتبات او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
اما الجانب الميداني تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة الى عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (الملحق 2) للاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة (ملحق 1)، وقد تضمنت الاستبانة على قسمين هي:

- أ. القسم الأول، اشتمل بيانات ديمغرافية تخص المستجيب، عن الاستمارة (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المنصب)
- ب. القسم الثاني، اشتمل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الثلاث، والتي تضمنت خمسة عشر بعداً فرعياً تم قياسها في (60) فقرة.

2. ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

تشير مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، بتوظيف البرامج الإحصائية المتمثلة في برنامج (SPSS V. 25) و برنامج (Microsoft Excel 2010) لغرض وصف المتغيرات الخاصة بالدراسة واختبار فرضياتها، ويمكن إيجاز الأساليب الإحصائية المستخدمة بالآتي:

1. النسب المئوية: لغرض تحديد نسبة إجابات الاتفاق عن متغيرات الدراسة.
2. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
3. الانحراف المعياري: لتحديد مستوى تشتت إجابات المجتمع عن الوسط الحسابي.
4. معامل الاختلاف: لمقارنة التشتت النسبي لمجموعات البيانات.
5. الاهمية النسبية: يستعمل في تحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ب. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) يستعمل لتحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .



2. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) يستعمل في قياس تأثير عدد من المتغيرات المستقلة بالمتغير المعتمد.

ج. ادوات الصدق والثبات، وتتمثل بالاتي:

1. التحليل العاملي الاستكشافي.

2. الصدق الظاهري للدراسة.

الفصل الثاني

الجانب الفكري والفلسفي

للدراسة

- المحور الأول: استراتيجية التكنولوجيا

- المحور الثاني: جودة المنتجات النفطية

- المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي

- المحور الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

تمهيد

خصص هذا الفصل لمناقشة الجانب الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، استناداً الى مجموعة من الادبيات والمصادر ذات العلاقة ، ويتضمن أربعة مباحث، تناول المبحث الأول عرض ومناقشة الجانب النظري والمفاهيمي (الفلسفي) لـ استراتيجيات التكنولوجيا، وخصص الثاني لمناقشة الجانب المفاهيمي لـ جودة المنتجات النفطية، بينما جاء الثالث لمناقشة الجانب المفاهيمي للأداء الاستراتيجي، في حين فسر الرابع العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة ، استناداً الى مجموعة من البحوث الصادرة من مجلات علمية رصينة. كما ويبين الشكل (7) هيكل الفصل الثاني:



شكل (7)

هيكل الفصل الثاني

المصدر : اعداد الباحث



المبحث الأول

الإطار المفاهيم والفلسفي لـ استراتيجية التكنولوجيا.

توطئة:

يهدف هذا المبحث استعراض الجدل الفكري، فيما يخص استراتيجية التكنولوجيا عن طريق مناقشة وعرض آراء الكتاب والباحثين بهدف الوصول الى خلاصة فكرية تخدم أغراض الدراسة الحالية. ومن اجل تحقيق الهدف تضمن المبحث عرض التاصيلات الفكرية المتعلقة بـ استراتيجية التكنولوجيا من حيث المفهوم، ومدى أهميتها وما هو اطارها على مستوى الشركة والفقرات ذات العلاقة، ويتم مناقشة بعض الطرق التي يمكن عن طريقها توضيح الاستراتيجية والتكنولوجيا من خلال المحاور الآتية:

اولاً: مقدمة عن الاستراتيجية والتكنولوجيا

ثانياً: مفهوم استراتيجية التكنولوجيا.

ثالثاً: أهمية استراتيجية التكنولوجيا.

رابعاً: محددات استراتيجية التكنولوجيا.

خامساً: الانواع الرئيسية لاستراتيجية التكنولوجيا.

سادساً: الإطار المكتسب لـ استراتيجية التكنولوجيا

سابعاً: ابعاد ومقاييس استراتيجية التكنولوجيا.

أولاً: مقدمة عن الاستراتيجية والتكنولوجيا

في العصر الحالي فرضت التحديات والفرص في السوق العالمية والمحلية على مديري الشركات أن يركزوا اهتمامهم أكثر في وضع استراتيجيات طويلة الأجل، اذ لابد ان يعملوا لتحقيق سلسلة من التغييرات لتحسين كفاءة عمليات الشركة، لذلك من الضروري أن يكون قادة اليوم استباقين ويتوقعون التغيير ويعملون باستمرار تغييرات جذرية في استراتيجياتهم (Dess et al., 2019: 6).

وتعد الاستراتيجيات على اختلاف أنواعها وسيلة لتحقيق الغايات في جميع الشركات الكبيرة والصغيرة الهادفة للربح وغير الهادفة للربح في القطاعين الخاص والعام (Martin,2013: 1)، وهذا ما أكد عليه (Morden,2007: 14) بان الاستراتيجية تهتم بالقرارات الأساسية حول ما هو التوجه الان وماذا سيكون عليه بالمستقبل، وكذلك تحدد الغرض من الشركة وتوفر إطارا لاتخاذ قرارات بشأن الأشخاص والقيادة والزيائن والمخاطر والتمويل والموارد والمنتجات والأنظمة والتكنولوجيا والموقع والمنافسة، أي انها تحدد ما لابد أن تكون قادرة على تحقيقه وستحدد ما إذا كانت الشركة ستضيف قيمة وكيف ستضيف.

وعد (Hitt et al., 2007: 4) الاستراتيجية بانها مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستثمار الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية، كونها تساعد الشركات في تحديد خياراتها من بين البدائل المتنافسة. ومن جانب اخر فان الاستراتيجية تعمل على تطوير وصياغة السياسات لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، لذلك لابد من ابداء الاهمية لكل من الاستراتيجيات الخارجية والقدرات الداخلية كون الاستراتيجية تقدم إطارا لتكيف الشركة عبرها مع تقلبات البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها في ضل مستقبل غير مؤكد، لذلك تحدد الاستراتيجية قدرة الشركة في ادراك الفرص والتحديات التي قد تواجهها في البيئة الأوسع والعمل على ربط الموارد التنظيمية معها (Steiss,2003: 1) . وعلى صعيد متصل اشار (David&David,2015:39) بان الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها، اذ انها تركز على دمج الإدارة والتسويق والتمويل والمحاسبة والإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والتكنولوجيا لتحقيق النجاح التنظيمي واستغلال وبناء فرص جديدة ومتعددة للمستقبل.

اما التكنولوجيا فينظر الى مفهومها وفقاً لـ (Wahab et al.,2012:61) عن طريق وجهات نظر مختلفة وتخصصات الباحثين ك الإدارة والعلوم السياسية والاقتصاد وعلم الاجتماع والتسويق وإدارة التكنولوجيا.

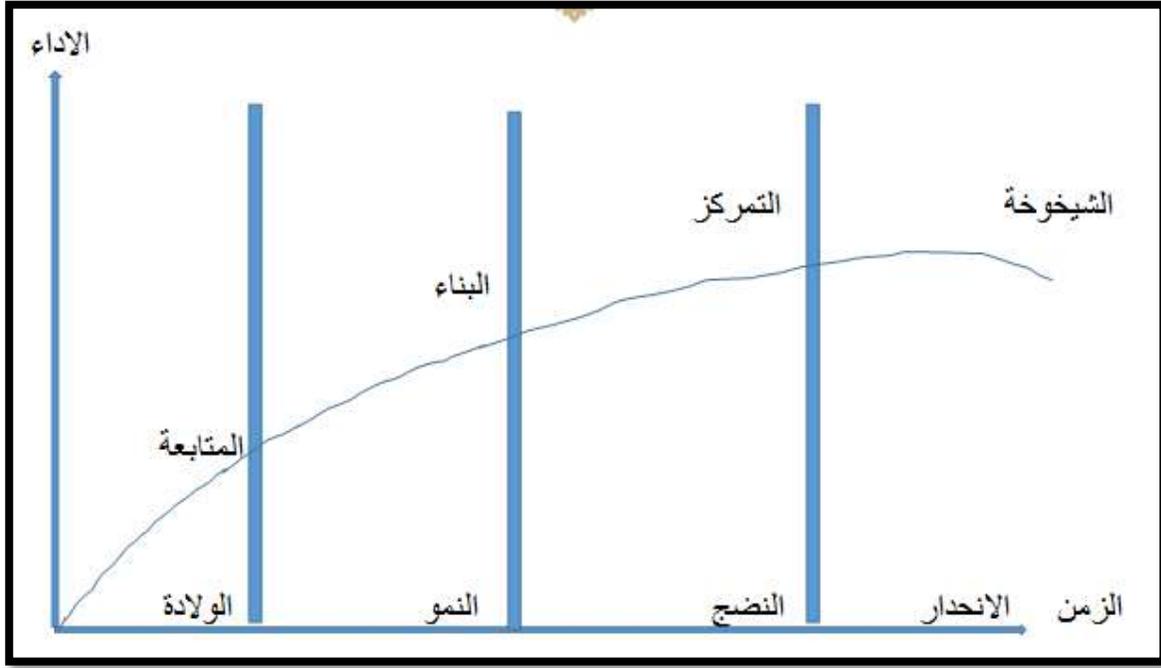


فكلمة Techno (Carro,2017:3) تعني المهارة و الفن، اذ يمكن تفسير المهارة على أنها امتلاك وممارسة السيطرة طوال العملية بأكملها، في حين يمكن النظر للفن على أنه **عدم**؟ التحكم والسيطرة على الموقف لإكمال العملية الإبداعية. ان التكنولوجيا التي يشهدها العالم عملت على تغيير الطريقة التي تخلق بها الشركات القيمة، فهناك عدة اشكال للتكنولوجيا تعمل على تغيير أسس الأعمال التجارية وتساعد الأشخاص على القيام بالأشياء بشكل أفضل وتتيح تغييرات عميقة في الطرق التي يتم بها العمل في الشركات (Cascio&Montealegre,2016:350)

ويعرف (Isman,2012: 207) التكنولوجيا بأنها تنظيم المعرفة لأغراض عملية، وهذا ما جعل التكنولوجيا تتطور بسرعة كبيرة حول العالم كونها تتعامل مع التطور المعرفي الحاصل في جميع المجالات، فهي تؤثر في جميع جوانب الحياة ، لوجود علاقة بين التكنولوجيا والمجتمع والثقافة والتنظيم والآلات والتشغيل التكنولوجي. ولذلك فان التقدم التكنولوجي في البيئة الخارجية مستمر ويؤثر على جميع جوانب أداء اعمال البحث والتطوير والتصميم والخدمات أو قيادة التخطيط الاستراتيجي، ويتضح تأثير التكنولوجيا الجديدة في زيادة كفاءة الإنتاج وتحسين هياكل الشركات والاتصالات والإبداع، كما يشير ذلك إلى أن التغير التكنولوجي والتكيف عامل حاسم في اكتساب الميزة التنافسية والاحتفاظ بها واستدامتها(Lourens&Jonker,2013:58).

وعلى صعيد متصل يوضح (Wahab et al.,2012:62) بان التكنولوجيا تتكون من مكونين أساسيين: **الاول مادي** يتكون من عناصر مثل المنتجات والأدوات والمعدات والمخططات والعمليات، **والثاني معلوماتي** الذي يتكون من المعرفة في الإدارة والتسويق والإنتاج والجودة والموثوقية والعمالة الماهرة والمجالات الوظيفية، أي انها ترتبط بالحصول على نتيجة معينة او حل مشكلات او إكمال مهام باستخدام مهارات ومعرفة واستغلال الموارد وعلية فأنها تشكل أساس القدرة التنافسية.

وفي ذات السياق بين (Lourens, 2010 : 130) ان التكنولوجيا تمر بدورة حياة من أربعة مراحل تتمثل في (الولادة، النمو، النضج، الانحدار) ، اذ تتطلب من الشركات تبني استراتيجيات للحفاظ والاستدامة التكنولوجية من اجل تحقيق الميزة التنافسية، والشكل (8) يوضح دورة حياة التكنولوجيا:



شكل (8)

دورة حياة التكنولوجيا

Source: Lourens, Ann Sharon. **The development of a technology-strategy framework to improve the competitiveness of small-to medium-sized furniture manufacturers in South Africa.** Diss. Nelson Mandela Metropolitan University, 2010.

يظهر من الشكل (8) ان التكنولوجيا تمر بعدة مراحل تبدأ من مرحلة (الولادة) والتي تمثل الحصول على التكنولوجيا ، ثم تنتقل بعد فترة من الزمن والأداء الى مرحلة (النمو) والتي تستمر فيها التكنولوجيا بالبناء والتطور، ثم تنتقل الى مرحلة (النضج) والتي تعد اعلى المراحل التي تصل اليها التكنولوجيا وتحاول هنا الشركة التمركز ثم تنتقل الى مرحلة الانحدار (الشيخوخة) وهي المرحلة الأخيرة من اداء التكنولوجيا في المنظمة (Lourens, 2010 : 130).

تؤدي التكنولوجيا اثراً مهماً في القدرة التنافسية للشركات، ويحتاج تحويلها كقوة تنافسية إلى إدارتها على أسس استراتيجية، وتتمثل الخطوة الأولى والأكثر أهمية في إدارة التكنولوجيا في تطوير خطة



استراتيجية طويلة الأجل تحدد أولويات الاستثمار للشركة وتفضيلاتها في مجال تطوير التكنولوجيا، تسمى استراتيجية التكنولوجيا (Mazlomi & Yusuff, 2011: 509).

ومن جانب آخر فان ادبيات الإدارة الاستراتيجية ترى ان التكنولوجيا تأسهم في زيادة قيمة الشركة من حيث انها تضم عدة عناصر: (Steenhuis&Bruijn, 2006: 1081)

1. **مرافق التكنولوجيا:** تقسم الى عدة مستويات، منشآت تعمل بالطاقة، مرافق للأغراض العامة، مرافق ذات أغراض خاصة، مرافق آلية، مرافق محوسبة، مرافق متكاملة.
2. **البرامج البشرية:** تقسم الى قدرات التشغيل، قدرات الإعداد، قدرات الإصلاح، قدرات إعادة الإنتاج، قدرات التكيف، تحسين القدرات، القدرات المبتكرة.
3. **برنامج المعلومات:** تقسم الى التعرف على الحقائق، وصف الحقائق، تحديد الحقائق، استخدام الحقائق، فهم الحقائق، تعميم الحقائق، تقييم الحقائق.

يرى الباحث ان هناك علاقة عميقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا ويمكن ايضاحها بالاتي:

1. الاستراتيجية والتكنولوجيا يهدفان الى تحقيق الميزة التنافسية.
2. الشركات في ضل وجود المنافسة العالية تحتاج الى استخدام الموارد التكنولوجية لتطوير منتجاتها او خدماتها، لذلك أصبح من المحتم على الشركات فهم وادارك مضامين التكنولوجيا لبناء وضع امن للبقاء والاستمرار بالمنافسة.
3. التحولات السريعة في مجال التطور التكنولوجي ودخول التكنولوجيا في عالم الاعمال دفع الشركات لمواكبة هذا التغيير لتحقيق الأرباح والنمو.
4. في الغالب الاستراتيجيات اما تعمل على تقليل الكلفة او تحقيق التمايز ، ولكون التكنولوجيا في معظم الأحيان تقل الهدر والوقت والكلف وتحقق الجودة فهي بالتالي تخدم الاستراتيجية بشكل عام.

ثانياً: مفهوم استراتيجية التكنولوجيا

تساعد الأصول الاستراتيجية والموارد والقدرات التي تمتلكها وتسيطر عليها المنظمات في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز الأداء والميزة التنافسية، فلا بد أن تكون هذه الموارد والقدرات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بشكل كلي ويصعب استبدالها لمنح المنظمات ميزة تنافسية، ومن خلال منظور النظرية المستندة الى الموارد، يمكن للمنظمات استخدام الموارد بكفاءة أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية لبناء القيمة، وعالية فان الاهتمام الوثيق بعوامل متعددة مثل الموارد البشرية والموارد المالية والسياسة التنظيمية والهياكل التنظيمية والتكنولوجيا أثناء تنفيذ الاستراتيجية يؤدي إلى تمكين الشركة من تحقيق أداء استراتيجي (Nwachukwu, 2019: 21). بالإضافة إلى ذلك ذكر (Dagnino et al., 2012: 116) ان النظرية المستندة الى الموارد ترتبط بشكل أساسي بنظريات الأداء العالي ، كونها تركز على كيفية قياس الأداء من أجل تقييم القدرة التنافسية للمنظمات، وتقترح النظرية المستندة الى الموارد، بأن الموارد القيمة تساعد الشركات على استغلال الفرص وتحييد التهديدات. ويتفق معه (Nwachukwu, 2019: 21) بالقول انها تساهم بربط الموارد بالاستراتيجية العامة للمنظمة في تحسين الأداء.

وبسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال لجأت الشركات لتعديل عميق باستراتيجياتها ودمج التكنولوجيا في عملية تخطيط الأعمال، اذ ان التكنولوجيا موجودة الآن في كل مكان بسلسلة القيمة للشركة وأصبح من الضروري أن تكيف الشركات عملياتها الاستراتيجية لأهمية وسعة انتشار التكنولوجيا، ومما يعني الحاجة إلى دراسة استراتيجية التكنولوجيا (Ahmad et al., 2008:1)، وهذا ما يعكسه السلم الزمني الذي يبين تحول الاهتمام استراتيجية التكنولوجيا استنادا الى قاعدة البحث والتطوير (Mazlomi & Yusuff, 2011: 509) وكما في الشكل (9).



الشكل (9) تطور الاهتمام استراتيجية التكنولوجيا

Source :Mazlomi, Aliakbar, and R. B. M. Yusuff. **"Development of a Model for Technology Strategy Elaboration."** International Journal on Computer Science and Engineering 3.2 (2011).

وفي نفس الاطار فان البيئة الديناميكية تتطلب من جميع الشركات تبني التغيير اما بشكل جذري وتدرجي، اذ من المحتمل جدا ان لا تحدث التنمية المستدامة بدون ابداع تكنولوجيا، وعلية لابد من ايجاد طرق مبتكرة لدمج التكنولوجيا الحالية أو تطويرها بحيث يمكن للشركة استخدام التكنولوجيا لتحقيق أداء متميز عن طريق إنشاء حواجز تمنع دخول المنافسين وتقديم منتجات جديدة تجذب عملاء جدد أو تغيير قواعد المنافسة (Dasgupta et al., 2011: 258).

وفي السياق نفسه وضح (Halim et al., 2014: 8) وجود ثلاث منظورات لعرض الاستراتيجيات التكنولوجية، **فالأول** يقدم وجهة نظر لاختيار التكنولوجيا لشركة محددة بشكل مشترك عن طريق استراتيجيتها التنافسية وقدراتها الداخلية، **اما الثاني** فيبين ان التكنولوجيا بانها مجموعة فرعية من الموارد التي يمكن للشركة استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية، **والاخير** يفترض أن متغيرات التكنولوجيا والاستراتيجية تؤثر بعضها في البعض بشكل مستمر، أي أن أحد جوانب استراتيجية التكنولوجيا لابد أن يكون استكشاف قدرات التصنيع والسعي إليها بشكل استباقي اذ تتضمن استراتيجية التكنولوجيا خططا طويلة الأجل لاكتساب وإدارة واستغلال المعرفة التكنولوجية.

واضاف (Zarrabi&Vahedi,2012: 24) الى ان توسع المنافسة العالمية والأسواق والتكنولوجيا المتغيرة بسرعة وزيادة التعقيد وعدم اليقين ادى إلى ايجاد بيئة تنافسية جديدة، كون الارتباط المناسب بين الاستراتيجية وعمليات التصنيع هو مفتاح تطوير الميزة التنافسية المستدامة، والتي فرضت على الشركات صياغة خطط استراتيجية تتوافق مع الاستثمار في التكنولوجيا. كما وان عملية صياغة استراتيجية التكنولوجيا مهمة معقدة للشركات كونها تتضمن حجم عالي من الاستثمار وتتم في درجة عالية من عدم اليقين وتقديم التزامات مالية كبيرة (Santos et al., 2016: 596).

وبعبارة أخرى، يستدعي التحول بأنماط العمل الى اضافة منتجات جديدة تضمن الاستدامة وتتعامل مع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية والتنظيمية والاجتماعية والسياسية، وتفرض هذه الحقيقة على



أصحاب الشركات ليس فقط توليد ابتكارات باستخدام الأساليب والأدوات التقليدية، بل أيضا التنبؤ باستراتيجيات التكنولوجيا الجديدة (1: Neumann,2019).

ومن خلال ما تقدم يمكن إيضاح أبرز المفاهيم التي قدمها الباحثون والكتاب حول مفهوم استراتيجية التكنولوجيا في الجدول (7) الآتي:

جدول (7)

مفاهيم استراتيجية التكنولوجيا

ت	المصدر	المفهوم
1	(Spital and Bickford,1992: 31)	مجموعة القرارات والإجراءات الاستراتيجية المطلوبة من قبل المديرين لتحويل المدخلات إلى مخرجات لاكتساب مزايا تنافسية
2	(Zahra et al.,1994: 174)	التوجه السائد بشأن الاختيار التكنولوجي المحتمل للشركة والعمل به.
3	(Pegels and Thirumurthy,1996:246)	المناهج التي تستخدمها الشركات لترجمة جهود البحث والتطوير إلى منتجات متقدمة وتكنولوجيا عملية لديها القدرة على توفير نتيجة ميزة تنافسية لتحسين أداء الشركة
4	(Ćulahović & Brnjas, 2000: 800)	توجيه الشركة في الحصول على التكنولوجيا وتطويرها وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية
5	(Davenport et al.,2003: 482)	نقطة الانطلاق لفهم جوهر الشركة حيث تتألف من سياسات وخطط وإجراءات لاكتساب المعرفة والقدرة وإدارة تلك المعرفة واستغلالها لتحقيق الربح
6	(Pieterse, 2005: 31)	التعامل الاستراتيجي مع القضايا المتعلقة بالتكنولوجيا بهدف وحيد هو تمكين تحقيق رؤية الشركة الراسخة
7	(Chadee and Pang, 2008:122)	التزام الشركة واستعدادها للتطوير الاستباقي واكتساب التكنولوجيا ذات الصلة، مع استخدام هذه التكنولوجيا على نطاق واسع في الشركة لرفع مستوى موظفيها باستمرار لضمان



تبني التكنولوجيا بالكامل داخل الشركة		
نموذج للقرارات الإدارية المتعلقة باستعمال أدوات وأهداف التكنولوجيا الأساسية بتحقيق أهداف العمل وتحديد أولويات الخطط التكنولوجية المستقبلية للمنظمة	(Ghazinoory et al., 2009: 836)	8
مجموعة من الخيارات والخطط التي تستخدمها الشركة لمواجهة التهديدات والفرص التكنولوجية في بيئتها الخارجية	(Dasgupta. et al., 2011: 264)	9
الاستراتيجية الشاملة للشركة في مجال التكنولوجيا لتحديد طريقة الموقف التنافسي أو طرق تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة عن طريق تطوير التكنولوجيا	(Far & Sarafraz, 2013: 2168)	10
النهج الذي تتبعه الشركات في استخدام التكنولوجيا لبناء مزايا تنافسية جديدة (هجومية) أو الحفاظ على مزايا تنافسية (دفاعية)	Santos et al., 2015:) (182	11
جهود المديرين للتفكير بشكل منهجي في دور التكنولوجيا بالقرارات التي تؤثر على نجاح الشركة على المدى الطويل عن طريق تحديد قضايا التكنولوجيا ذات الأهمية الاستراتيجية وكيفية وضع الشركة بالنسبة إلى تطوير التكنولوجيا	(Floyd & wolf, 2015:1)	12
الأولوية الثابتة في تطوير التكنولوجيا والتي توجه الإجراءات المستقبلية في قضايا التكنولوجيا كالمصادر التكنولوجية (الاختيار بين المصدر الداخلي أو الخارجي للتكنولوجيا) فضلا عن كثافة البحث والتطوير والمشاريع المشتركة أو رأس المال في تطوير التكنولوجيا والتحالف التكنولوجي وكذلك تدريب الموظفين	(Vernet &Arasti, 2015:2)	13
العملية التي عن طريقها تقوم الشركات بتطوير الموارد التكنولوجية والاستفادة منها لاستغلال فرص السوق	Santos et al., 2016:) (596	14



15	(Burgelman, 2016: 1)	الاستراتيجية التي تتعلق بتوليد ونشر الموارد التكنولوجية أي المعرفة النظرية والعملية والمهارات والمصنوعات اليدوية التي يمكن استخدامها لتطوير المنتجات والخدمات و أنظمة الإنتاج والتسليم من أجل ميزة تنافسية في استراتيجية الأعمال
16	(Tran, 2017:2)	الأهداف والتكتيكات والمبادئ المتعلقة باستخدام وتطوير التكنولوجيا داخل الشركة والتي تعبر عن التكنولوجيا المستخدمة وتؤثر على كل من البنية التحتية للشركة والنمو المحتمل
17	(Dcruz, 2017: 44)	استراتيجية تنظيمية تمت صياغتها وتنفيذها عن طريق الاستفادة من الموارد التكنولوجية لخلق قيمة تفاضلية
18	(Axman, 2020: 24)	اكتساب وإدارة واستغلال المعرفة الفنية والموارد التي تشكلها الشركة من أجل تحقيق أهدافها

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على اراء الكتاب والباحثين.

وبملاحظة المفاهيم اعلاه يرى الباحث ان هناك اتفاق لدى اغلب الباحثين حول وجود عدة نقاط مشتركة في مفهوم استراتيجية التكنولوجيا وهي:

1. تسعى استراتيجية التكنولوجيا الى تحقيق ميزة تنافسية.
2. تعمل على استثمار الموارد المتوفرة من اجل تحقيق تفوق تكنولوجي على المنافسين.
3. تحاول استغلال واستثمار الفرص في البيئة التكنولوجية الخارجية لمواجهة التهديدات.
4. تساعد الشركة على العمل الاستباقي في مجال التكنولوجيا وترسم طريق لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

يضع الباحث مفهوم اجرائي لـ استراتيجية التكنولوجيا، بانها الاستراتيجية التي تعمل على توليد ونشر ومشاركة التكنولوجيا والتي تستخدم لتطوير البرامج والمنتجات والنظم لأجل الوصول الى أداء استراتيجي متفوق من خلال تحسين جودة المنتجات المتحققة من اعتماد تكنولوجيا متطورة.

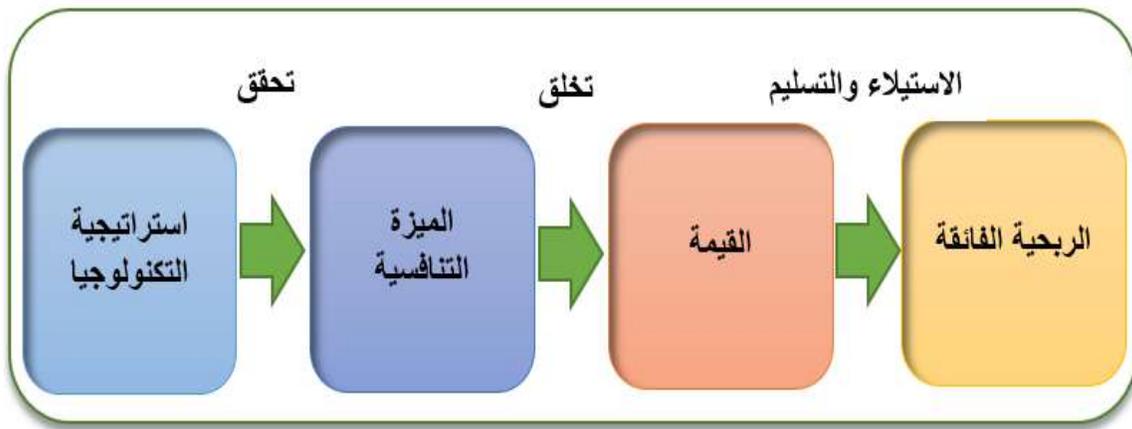
ثالثاً: أهمية استراتيجية التكنولوجيا:



إن التطور السريع للتكنولوجيا بال عقود الأخيرة والدور الاساسي الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، لفتت انتباه العديد من صانعي السياسات والباحثين في كل من البلدان المتقدمة والناشئة، لذا أصبح صانعو السياسات مهتمين بشكل خاص بأمور التخطيط المتعلقة بتطوير التكنولوجيا المتفوقة، وتطبيقها للنمو الاقتصادي والتنمية (Ghazinoory et al., 2009: 836).

ترتبط التكنولوجيا بشكل كبير بقدرة الشركات على التعامل مع التغيير التكنولوجي، واستيعاب التكنولوجيا والبناء عليها، وعلية لا بد من بناء موارد وقدرات التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة والحفاظ عليها (Ćulahović & Brnjas, 2000: 800). ويتفق (Meyer, 2008: 3) مع ما ذكر أعلاه، بان استراتيجية التكنولوجيا تعبر عن ترجمة استراتيجية الشركة إلى مجموعة متماسكة من التعليمات طويلة الأجل للاستثمار بتطوير التكنولوجيا، عبر تطوير المنتج أو العملية، من خلال تطوير المعرفة التكنولوجية التي يمكن استخدامها في تطوير المنتجات والعمليات، وهذا ما أشار اليه (Wittmann, 2014: 13) ان الشركة التي تسعى الى الاستمرارية والنمو، لا بد أن تكون التكنولوجيا التي تستخدمها وتطبقها قادرة على المنافسة مع الشركات الأخرى للحصول على ميزة تنافسية.

كما ان استراتيجية التكنولوجيا تمثل مصدر حيوي لجميع الأنواع والمزايا التنافسية، اذ يمكن أن تكون بمثابة نهج الشركة لتحقيق ميزة تنافسية جديدة عن طريق استخدام التكنولوجيا أو للدفاع عن ميزة تنافسية قائمة على التكنولوجيا (Lin et al., 2014: 52)، وعلية فهناك علاقة مهمة بين استراتيجية التكنولوجيا والربحية المتفوقة التي تهدف لها الشركات، وكما موضح في الشكل (10) :



شكل (10)

علاقة استراتيجية التكنولوجيا بتحقيق الربحية المتفوقة



Source: Lin, Yu-Kuang, Steve Griffiths, I-Tsung Tsai, Toufic Mezher, **"Technology Strategy in the Solar and Wind Renewable Energy Industries"** Engineering Management Reviews (EMR) Volume 3, (2014).

وتؤدي استراتيجية التكنولوجيا دورا مهما في تعزيز جودة منتجات الشركة، عن طريق تعزيز رضا الزبائن وعلية تحقيق ولائهم للمنظمة ، كما تعد استراتيجية التكنولوجيا مهمة لاستمرارية دعم مزودين التكنولوجيا كونه أحد العوامل المهمة التي تؤثر على عملية إدارة الجودة داخل الشركة (Husain,2016:264).

ويرى (Ardilio & Warschat , 2011: 2) بان أهمية استراتيجية التكنولوجيا تأتي من كونها سلاح ذو حدين للشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة نظرا لقلّة الموارد المتاحة، مع الحاجة الى منهجية استراتيجية التكنولوجيا. كما وان أهميتها تأتي من كونها قضية مركزية في مجال التخطيط التكنولوجي، اذ تعد التكنولوجيا سلاح استراتيجي يؤثر على التصميم الناجح وإطلاق منتجات جديدة (Ngamkroekjoti et al., 2005:288)، وأنها تمثل نهج لعملية تنشأ من خلالها الاستراتيجيات عن طريق تعزي قدرة وكفاءات الشركات والقوى المنتجة والفعالة للشركة في تغير البيئة التكنولوجية(Özsungur, 2018: 142).

وظهرت أهمية استراتيجية التكنولوجيا كمكون رئيسي في حل القضايا الاستراتيجية المعقدة باعتبارها القوة الدافعة وراء التغيير في عالم الأعمال، اذ أصبحت الشركات تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لتحسين أدائها، وعلية، لا بد أن تكون الشركات مرنة للغاية من أجل تلبية متطلبات الزبائن بسرعة ودقة للاستفادة من إمكانات التكنولوجيا بالبيئات الديناميكية (Althonayan&Sharif,2010: 79).

واعتبر (Chen et al., 2008: 82) استراتيجية التكنولوجيا قضية مهمة في مجال عمل ونمو الشركات لأنها تجعل اتجاه تطوير التكنولوجيا واضحا ومستقرا، ولاسيما في مجال إدارة الابتكار التكنولوجي وأبحاث استراتيجية الأعمال، اذ انها تعد العملية الاساس في سلسلة القيمة لشركات اليوم، لذلك تحتاج الشركات إلى تطوير التكنولوجيا باستمرار لتحسين جودة المنتجات الحالية وإدخال منتجات وعمليات جديدة لتسهيل المزايا التنافسية المستدامة. وحدد (Sukri&Yusoff,2019: 70) أهمية استراتيجية التكنولوجيا في النقاط التالية:



1. يعد وجود استراتيجية تكنولوجيا راسخة جزءا أساسيا في إنشاء موقع استراتيجي للشركة، كون التكنولوجيا ضرورية للشركات لتعظيم المزايا التنافسية وقياس التغيرات في الأداء.

2. تسهم في انشاء وجذب أسواق وزبائن جدد وحتى تغيير قواعد المنافسة في الصناعة، كونها تمكن الشركات من اتخاذ وتحديد خيارات مدروسة مع تعزيز الموارد التكنولوجية واستخدامها في نفس الوقت.

3. إن أداء الشركة وإنجازها مشتق بشكل أساسي من تطبيق استراتيجية التكنولوجيا، كونها تمكن الشركات الجديدة من اتخاذ قرارات مستنيرة بما يتعلق بتطوير واستخدام القدرات التكنولوجية.

ومن جانب اخر يرى (Husain,2016:258) بان غياب استراتيجية التكنولوجيا قد يؤدي بالشركة إلى دفع ثمن باهظ للغاية، بينما يعد وجود استراتيجية تكنولوجيا نشطة مؤشر جيد على رؤية الإدارة وتفكيرها ، ولكن غياب الاستراتيجية يؤدي الى التفاعل دون دراية مع التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل وخارج الصناعة.

ومن جانب اخر يوضح (Lichtenthaler,2009: 561) بان استراتيجية التكنولوجيا تدعم استراتيجية الشركة عن طريق إظهار كيف يمكن تحقيق الأهداف العامة للشركة من وجهة نظر تكنولوجية، اذ تتميز استراتيجيات التكنولوجيا بتركيز أقوى على الابتكارات والبحث المتعلق بالتنمية ففي الشركات التي لديها استراتيجيات تكنولوجية قوية تشكل تطوير المعرفة التكنولوجية بعدا مهما لاستراتيجية الشركة.

اما (Arasti et al., 2017: 244) وضح عدة أسباب تفسر أهمية وضرورة استراتيجية التكنولوجيا على مستوى الشركة:

1. تلعب الكفاءات الأساسية التكنولوجية دورا رئيسيا في الميزة التنافسية لمجموعة الأعمال المتعددة ، اذ يؤدي نمو الشركة إلى تشتت قدراتها التكنولوجية في جميع أنحاء المجموعة وعلية من الضروري إدارة التعاون على مستوى الشركة.

2. عادة ما تحقق إدارة التعاون التكنولوجي والتكامل (الرأسي والأفقي) بشكل أفضل على مستوى الشركة، اذ يجب أن تدعم المجموعات تلك الوحدات الفردية التي تفتقر للكفاءات الأساسية أو الموارد المالية لاكتساب القدرات التكنولوجية المطلوبة.



3. يجب أن تعمل الشركة الأم على الاستحواذ وتحقيق الاحتياجات التكنولوجية طويلة الأجل لأعمالها الحالية، اذ يجب أن يكون لدى الشركة الأم ذكاء تكنولوجي وتخطط وتواصل اكتساب التكنولوجيا المطلوبة لتنويعها المستقبلي.
4. يجب على الشركة التخطيط والمضي في اكتساب وتوظيف التكنولوجيا التي لا تقع ضمن مسؤولية أي استراتيجيات الوظيفية.

ويرى الباحث ان أهمية استراتيجية التكنولوجيا تتمحور في النقاط الآتية:

1. تساعد استراتيجية التكنولوجيا الشركة مواكبة التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية.
2. تبني استراتيجية التكنولوجيا يحقق رضا للزبون عن طريق انتاج منتجات جديدة تتلاءم مع تطلعاته ورغباته.
3. تبني استراتيجية التكنولوجيا تؤدي الى تحقق ميزة تنافسية في عالم الاعمال المتسارع.
4. تمكن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير واستخدام القدرات التكنولوجية.
5. تعطي استراتيجية التكنولوجيا للشركة القدرة على استثمار مواردها لتحقيق أهدافها.

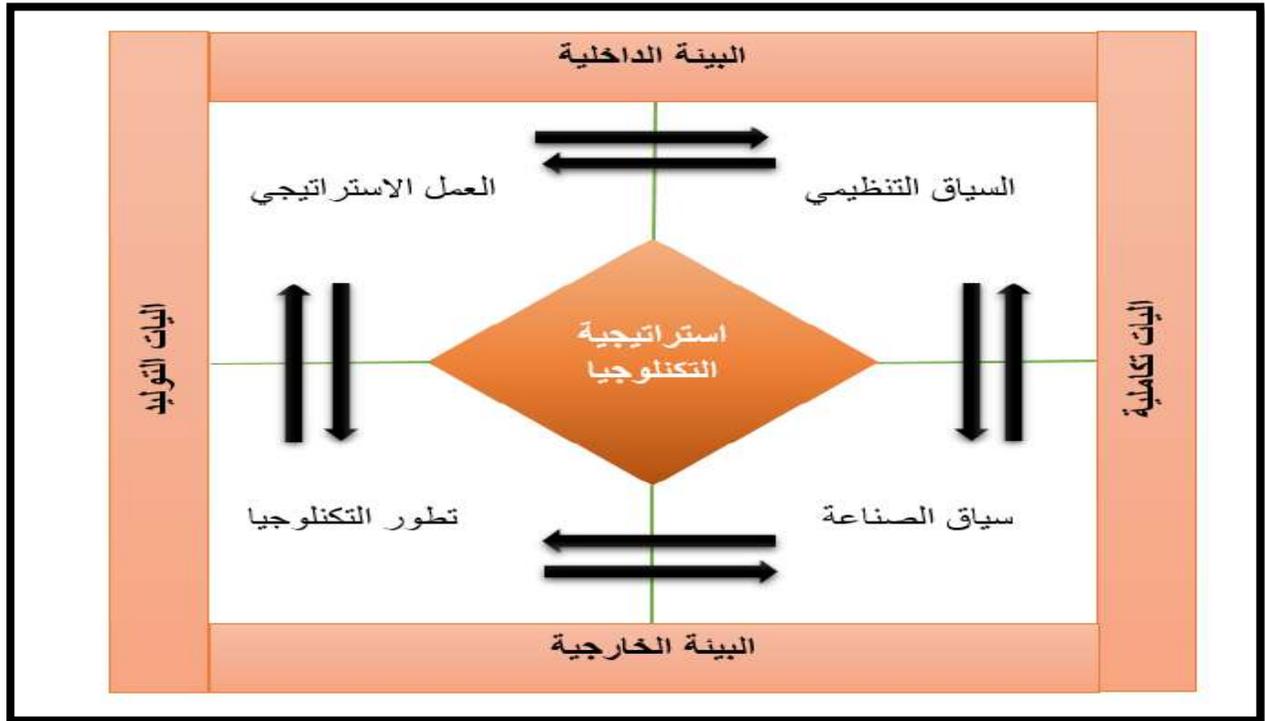
رابعاً / محددات استراتيجية التكنولوجيا

تخضع استراتيجية التكنولوجيا الى مجموعة من المحددات التي قد تحدد طبيعة وفاعلية الاستراتيجية داخل المنظمة، اذ أكد كل من (Hampson & Tatum : 1997: 153) و (Pieterse,2005:34) و (Li-Hua & Lucy, 2013: 66) ان محددات استراتيجية التكنولوجيا، تتمثل بـ (السياق التنظيمي، سياق الصناعة، تطور التكنولوجيا، العمل الاستراتيجي)، اذ تعمل هذه المحددات ضمن اربع قوى تتمثل بـ(البيئة الداخلية ويقابلها البيئة الخارجية، واليات مولدة ويقابلها اليات تكاملية) ويمكن توضيح محددات استراتيجية التكنولوجيا كما يأتي:

- سياق الصناعة: يتعلق بنواحي التصميمات، والموجودات الإضافية، ومعايير الصناعة، وهيكل الصناعة، والقوة الخمسة في نموذج Porter وكذلك التأثيرات التنافسية الخاصة الناتجة عن التفاعل بين الأنظمة الاجتماعية والتغير التكنولوجي.



- تطور التكنولوجيا: يقود هذا المحدد حقيقة أن أي استراتيجية تكنولوجيا هي دالة لتطور تكنولوجيا أوسع، إذ سيتطلب مستوى الكفاءة المناسب لدى الشركة التي ستعزز التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة أو الناشئة.
 - السياق التنظيمي: يتعلق هذا المحدد بالأطر الإدارية والجوانب الثقافية للشركة التي تؤثر على قدرتها الداخلية في التعامل مع التحديات التكنولوجية، ففي بعض الشركات وبسبب ثقافتها المحافظة، لن تتبنى تكنولوجيا جذرية، تختار بدلاً من ذلك التحسينات التكنولوجية الإضافية والانتقال إلى التكنولوجيا الأكثر سلاسة.
 - العمل الاستراتيجي: إن القصور الذاتي بالاتجاه الاستراتيجي الحالي للشركة يعرقل التكيف مع التغيير الاستراتيجي، بسبب النجاحات السابقة والحالية، بمعنى أن الشركة تصبح فعالة جداً في تنفيذها وإدارتها لاستراتيجيتها الحالية، بحيث يؤدي تبني استراتيجية جديدة لنتائج عكسية.
- ويوضح الشكل (11) محددات استراتيجية التكنولوجيا .



الشكل (11)

محددات استراتيجية التكنولوجيا



Source: Li-Hua, Richard, and Lucy Lu. "Technology strategy and sustainability of business: Empirical experiences from Chinese cases." Journal of Technology Management in China (2013).

خامساً / أنواع استراتيجية التكنولوجيا

الاستراتيجيات هي الطرق التي ترتبط بها الشركات ببيئتها، أي هناك استراتيجيات متنوعة يجب على المدراء اتخاذها بما يتلاءم مع البيئة، ومن بينها استراتيجية التكنولوجيا والتي تعد ذات أهمية خاصة، إذ لابد للشركة البحث عن مزايا من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة كمكون أساسي لاستراتيجياتها التنافسية، وتوضح خيارات الشركة بشأن أن تكون رائداً تكنولوجياً أو تابعا حيث يطور المدراء الذين يختارون أن يكونوا روادا لتكنولوجيا مبتكرة في السوق، بينما يتبنى التابعون المعايير ويحسنون المنتجات التي بدأها الرواد (García & Arístides, 2018: 3).

ويوضح (Husain, 2016: 258) ان القيادة التكنولوجية تمثل رغبة الشركة في أن تكون رائدة في التكنولوجيا ويتم ذلك عن طريق الاختيار أو التصميم، إذ تتطلب الرحلة إلى موقع الريادة في التكنولوجيا أداة استراتيجية تكنولوجية موثوقة ونشطة ورشيقة.

ويرى (Ngamkroeckjoti et al., 2005: 289) ان هناك اربع انواع لاستراتيجية التكنولوجيا وهي كما يأتي:

1. قائد التكنولوجيا: القيادة عن طريق تطوير أحدث التقنيات.
2. تابع للتكنولوجيا: يتبع التطبيق السريع والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة الجديدة بينما يطورها الآخرون.
3. مستغل التكنولوجيا: استغلال استخدام التكنولوجيا المعيارية مع بعض التكيف.
4. موسع التكنولوجيا: تمديد قيمة إنقاذ التكنولوجيا القديمة ببساطة عن طريق استخدام التكنولوجيا القديمة الجاهزة.

اما (Lichtenthaler, 2009: 561) يبين ثلاث انواع لاستراتيجية التكنولوجيا وهي:

1. استراتيجية تكنولوجيا العدوانية: تركز بشكل كبير على الابتكارات التقليدية المتعلقة بالبحث عن التنمية وتطوير المعرفة التكنولوجية.



2. استراتيجية التكنولوجيا التفاعلية : تحاول المحافظة على الاستراتيجية الحالية مع تقليد التطورات قدر المستطاع.

3. استراتيجية تكنولوجيا هجومية : اقل حدة من الاستراتيجية العدوانية وتحاول التركيز على التنافس وتطوير المعرفة التكنولوجية.

وعلى صعيد متصل، فقد طور Porter (1985) تصورا مهما لـ استراتيجية التكنولوجيا، بدأ بملاحظة أن التغيير التكنولوجي ليس مهما لذاته ولكنه مهم إذا كان يؤثر على الميزة التنافسية وهيكل الصناعة، حيث تتغلغل التكنولوجيا في سلسلة قيمة الشركة وتتجاوز تلك التكنولوجيا المرتبطة مباشرة بالمنتج ، ومن ثم فهي تشمل مناطق خارج حدود البحث والتطوير تقليديا وتشتمل بطبيعتها على الموردين والمشتريين، ونظرا لأن التكنولوجيا تتجسد في كل نشاط قيمي لذلك يمكن أن يكون لها تأثيرات قوية على كل من التكلفة والتمايز (De & Loch,2008:32).

وتتضمن استراتيجية التكنولوجيا من وجهة نظر (Porter,1985:66) ثلاثة قرارات أساسية:

1. ما التكنولوجيا التي يجب تطويرها؟
 2. هل تسعى لتحقيق الريادة التكنولوجية في تلك التكنولوجيا؟
 3. دور "خيارات ترخيص التكنولوجيا" في كل مجال يجب أن يستند إلى كيفية استخدام التكنولوجيا.
- ويرى Porter ان صياغة استراتيجية التكنولوجيا تتم وفق النقاط الاتية :

(Far&Sarafraz,2013: 2168):

1. تقييم القدرة ومستوى التكنولوجيا في مجالات الشركات الكبرى.
2. التعرف على التكنولوجيا المهمة وذات الصلة في مجال التنظيم.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.
4. تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.
5. تحديد استراتيجية تطوير التكنولوجيا وفقا لاستراتيجية الشركة.

سادساً / اطار استراتيجية التكنولوجيا

يشتمل اطار استراتيجية التكنولوجيا على اربع محاور (اكتساب وإدارة واستغلال) المعرفة والموارد التكنولوجية من قبل الشركة لتحقيق المحور الرابع (الميزة التنافسية المستدامة القائمة على التكنولوجيا) وأهدافها التجارية والتكنولوجية، اذ يوجد في كل محور من هذه المحاور لاستراتيجية التكنولوجيا عدد من



المكونات، ويأتي اكتساب التكنولوجيا في أشكال متعددة من توليد أو شراء المعرفة وغيرها، وكذلك يمر بالمحور اللاحق الإدارة التي تعد الأساس للوصول الى محور الاستغلال وتحقيق هدف الشركة بتحقيقه ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التكنولوجيا (Davenport et. al, 2003:483).

المحور الأول (الاكتساب)

يتكون المحور الأول من اطار استراتيجية التكنولوجيا وفقا للشكل (12) من عدة مصادر يتم عن طريقها اكتساب الموارد التي تؤسس للمعرفة والتعلم وكما يأتي:

أ- **مستشارو التدريب:** نظرا لأن المنافسة بين الشركات أصبحت أكثر شراسة، فقد تم تطوير العديد من مفاهيم وأساليب وتكنولوجيا الإدارة، كالتفكير الخالي من الهدر والتصنيع السريع وإعادة هندسة العمليات لتسهيل بقاء الشركات وازدهارها، ولاعتماد وتنفيذ هذه الأساليب تستخدم الشركات شركات استشارية يمكنها تقديم أفكار وخدمة احترافية، كون أن الاستشاريين يلعبون أدوار تأثير قوي على عمليات وأنشطة التعلم التنظيمي (Hu et al., 2014:1).

ب- **ترخيص التكنولوجيا:** لطالما ادعى العلماء والمنظرون التنظيميون أن عمليات إنشاء المعرفة وتوزيعها هي عملية اجتماعية في الأساس، ولكن تأثير ترخيص التكنولوجيا لعب دور كبير في انشاء المعرفة لدى الشركات (Sine. et al., 2016:478). اذ شهد العقدان الماضيان نموا غير مسبوق في مجموعة متنوعة من الترتيبات لتبادل التكنولوجيا والخدمات التكنولوجية، حيث تقدر عائدات ترخيص التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم حوالي 100 مليار دولار مما جعل ترخيص الملكية الفكرية والتكنولوجيا أسلوبا للحصول الى المعرفة (Fosfuri,2006:1141).

ج- **المستخدمون المحتملون:** اكد (Gürkan,2014:87) على ان هناك علاقة بين الشركة المصنعة والمستخدم في تطوير المنتجات، حيث أن العديد من المنتجات الصناعية نشأت من الزبائن، ولفهم نوع المستخدمين الذين يمكنهم تطوير أفكار منتجات، بين وجود أربع خطوات لتوليد فكرة المستخدم المحتمل:

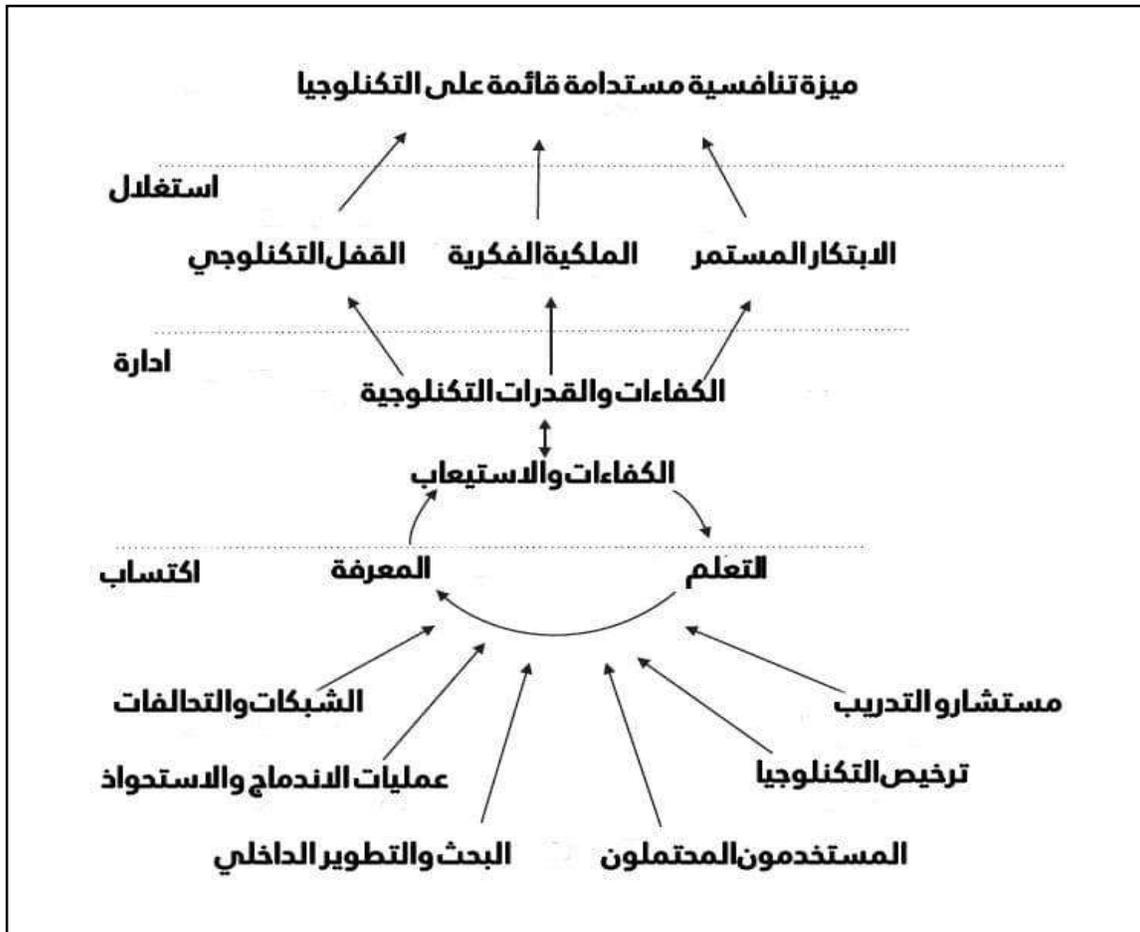
- تحديد سوق أو اتجاه تكنولوجي مهم.
- تحديد المستخدمين المحتملين الرئيسيين.
- تحليل بيانات حاجة المستخدم المحتمل الرئيس.
- عرض بيانات المستخدم المحتمل الرئيس في سوق المصلحة العامة.



- د- **البحث والتطوير الداخلي:** بين (Hou&Mohnen,2013:2) ان الشركات ومن أجل اللحاق بالتطور التكنولوجي تسعى جاهدة لتعزيز التقدم التكنولوجي عن طريق جهود البحث والتطوير الداخلية، كونه يعمل على تسريع استيعاب المعرفة الخارجية ويعزز كفاءة أنشطة الابتكار الداخلي للتكنولوجيا والمنتجات.
- ه- **عمليات الاندماج والاستحواذ:** يعرف الاستحواذ على انه عملية يمكن للشركات المقتنية من خلالها التحكم في أكثر من 50٪ من حقوق ملكية الشركات المستهدفة بينما في الاندماج يتم دمج شركتين على الأقل مع بعضهما البعض لتشكيل كيان قانوني جديد (Lin et al., 2013: 541). ويرى (Moskovicz, 2018:301) ان العوامل التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية لها تأثير على إنشاء عمليات الاندماج والاستحواذ لما لهذه العمليات من توفير تكنولوجيا وموارد جديدة تؤثر وتلزم الشركة على إعادة صياغة استراتيجياتها.
- و- **الشبكات والتحالفات:** يؤكد (Vonortas&Zirulia,2015:490) وجود دور مهم للغاية للتحالفات والشبكات خاصة في الأنشطة الصناعية كثيفة المعرفة التي تجمع بين إنتاج واستخدام المعرفة التكنولوجية من أجل القدرة التنافسية والنمو، حيث يتطور هيكل الشبكة وفقا لطبيعة الصناعة ونوع التقدم التكنولوجي الذي تسعى إليه الشركات المشاركة.
- ز- **التعلم:** هو عملية تحدث عبر المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية عن طريق الحدس والتفسير والدمج والمأسسة، كونها عملية هادفة مصممة ومستدامة عن طريق قيادة ملهمة وقد تكون عملية تكيفية أو توليدية من اجل ان تصبح الشركة قادرة على تحويل التعلم إلى محرك لأنشاء المعرفة بهدف بناء ميزة تنافسية (Bratianu,2018:1). ويسهم التعلم في فهم الإجراءات والتجارب والتفاعل بين الجهات الفاعلة لبناء المعرفة التنظيمية والتي تكون جزءا من بيئة الشركة ، اذ تحدد الشركة استراتيجياتها وتحدد الممارسات اللازمة لأعمالها بناء على عملية التعلم التي يتم فيها تغذية كل الاستراتيجيات (Kuabara&Takahashi,2017:171).
- ح- **المعرفة:** تشير المعرفة إلى الإلمام بالخصائص والأشياء والأماكن والأشخاص، ويعني ذلك الكفاءة في مجموعة متنوعة من مجالات الأداء، ويزداد هذا المفهوم تعقيدا بسبب حقيقة أن حدود المعرفة وحتى ما يعد معرفة تتغير باستمرار بسبب ديناميكية المعرفة وسيولتها وطبيعتها المتغيرة، وهناك عدة أنواع للمعرفة تتمثل في (الصريحة / ضمنية، إجرائية/ استراتيجية) (Gibson,2008: 5). ويوضح (Rauscher,2009: 20) ان المعرفة حول التكنولوجيا هي معرفة كيفية صنع الآلة وكيفية عملها أي تهدف إلى فهم التكنولوجيا وطبيعتها والعلاقة بين



الشخص والمجتمع والطبيعة، وكذلك ينظر الى المعرفة التكنولوجية النظرية بانها معرفة القوانين والمبادئ التي تسمح لأي تكنولوجيا معينة بالقدرة على القيام بمهامها، اما المعرفة من خلال التكنولوجيا هي نوع خاص من المعرفة العملية التي تمر عن طريق مجموعة واسعة من اجراءات المورد البشري.ويمكن توضح اطار استراتيجية التكنولوجيا كما في الشكل (12):





شكل (12)

اطار استراتيجية التكنولوجيا

Source: Davenport, Sally, Campbell-Hunt, Colin, Solomon, Julia, **"The dynamics of technology strategy: an exploratory study"** R&D Management Published by Blackwell Publishing Ltd Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA(2003).

المحور الثاني (الإدارة) :

يتكون المحور الثاني من اطار استراتيجية التكنولوجيا وفقا للشكل (12) من جانبين يتم عن طريقهما إدارة الكفاءات واستيعاب التكنولوجيا من المحور الأول وتحويلها الى قدرات تكنولوجية وكالاتي:

1. **الكفاءات واستيعاب التكنولوجيا** عرف (Husain,2016:259) الكفاءة الأساسية بانها مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم فائدة أساسية للزبائن كما انها ليست الأصول المالية ولا تظهر في الميزانية العمومية. وبحسب (Kawshala,2017: 253) فان الكفاءات الاساسية تحقق عدة معايير رئيسية تتمثل في انها : ليس من السهل على المنافسين تقليدها، وكذلك يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع للعديد من المنتجات، و يجب أن تأسهم في الفوائد التي يتمتع بها المستهلك وقيمة المنتج أو الخدمة الزبائن، كما انها تعد نقطة قوة كونها توفر الأساس لتوفير القيمة المضافة وتعكس صورة التعلم الجماعي للشركة لأنها تنطوي على تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تدفقات متعددة من التكنولوجيا التي تلعب دور كبير بتطوير المنتجات . اما استيعاب التكنولوجيا فيرى (Atiase et al., 2020:1) بانه اصبح يمثل قوة دافعة مهمة للمنافسة القوية واستراتيجية للبقاء كون قدرة الشركات في استيعاب التكنولوجيا المناسبة قد هيمنت على الخطاب المعاصر بشأن أداء الشركات، كما ان استيعاب التكنولوجيا يعد أداة للنمو التنظيمي والقدرة التنافسية التي تمكن من تلبية الطلب المفرط وتقليل التكلفة التشغيلية للشركات.

2. **القدرات التكنولوجية:** اكد (Lestari&Ardianti,2019:1) على ان القدرات التكنولوجية تحقق الأداء المتفوق وانها سبب أساسي في بناء الميزة التنافسية، كما ان هذه القدرات لا يتم اكتسابها بسهولة فهي نتيجة جهود التعلم وتحسين كل من العملية والمنتج النهائي، وتساعد قدرات التكنولوجيا



الشركة على إنتاج منتجات أفضل من منافسيها، إذ إن الشركات ذات القدرات التكنولوجية الأفضل تكون عالية الأداء والشركات التي لا تطور قدرات تكنولوجية كافية قد تتسبب بفشلها على المدى الطويل لأن تلك الشركات لا تعتمد بشكل أساسي على تطوير التكنولوجيا من أجل البقاء . ويشير (Halim et al., 2014:193) إلى أن القدرات التكنولوجية تمثل حجر الزاوية لكل شركة تصنيع فيجب تحسينها ومراقبتها بشكل دوري، كما إن البقاء والالتزام طويل الأمد يتطلب بناء القدرات التكنولوجية وتراكمها داخل الشركة لما لها من قدرة على اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية للشركات عن طريق تحسين الأداء.

المحور الثالث الاستثمار (الاستغلال):

عند الرجوع إلى الشكل (12) نلاحظ أن المحور الثالث من إطار استراتيجية التكنولوجيا يتكون من ثلاث جوانب يتم عن طريقهما استغلال الكفاءات والقدرات التكنولوجية بالمحور الثاني وتحويلها إلى الابتكار المستمر والملكية الفكرية والانغلاق التكنولوجي :

1. الابتكار المستمر : يعد الابتكار المستمر أحد الأهداف الأساسية للعديد من الشركات، كونه المحرك الذي يقود الشركات الناجحة مثل Apple و Google و Microsoft، كما الابتكار المستمر يمكن تطبيقه في مختلف القطاعات وبشتى أنواع الصناعة مثل الصناعة التحويلية وصناعة الخدمات والقطاع الاجتماعي والتكنولوجيا العالية، ولذلك يمكن تعريف الابتكار المستمر بأنه عملية مستمرة في توليد مجموعات ابتكارية تدريجية أو جذرية (Lianto et al., 2018:771). ويشير (Martini, 2013: 2) إلى أن العديد من الشركات تعيش في بيئات ديناميكية ، إذ تعمل قوى الابتكار التكنولوجي والمنافسة والعولمة والعمل الريادي على زيادة عدم الاستقرار للشركات وعلية يتعين على الشركات في جميع الصناعات إعادة تشكيل هيكلها وعملياتها باستمرار والحفاظ على الاستقرار عن طريق التكرار والتحسين ، وضمان الأداء وإنشاء ابتكارات لتلبية أو إنشاء الطلبات المستقبلية. وفي ذات السياق أوضح (Madonsela et al., 2017: 279) أن بيئة السوق تشهد تغيرا سريعا في قطاعي الخدمات والتصنيع حيث تتعرض هذه القطاعات لضغوط كبيرة من منافسيها وزبائنها، ففي قطاع التصنيع مثلاً لاحظ أن القدرة التنافسية تؤدي لطلب منتجات عالية الجودة ومصممة حسب الطلب وكذلك وتتطلب أن يكونوا المصنّعين مرنين ومتكيفين ومبتكرين ، استجابة لضغوط بيئة الأعمال وبسبب هذه التحديات فإن الابتكار المستمر هو النهج المناسب تجاه ممارسات الأعمال المستدامة.



2. **الملكية الفكرية:** تشير الإدارة البريطانية للتنمية الدولية الى مفهوم الملكية الفكرية على انها حقوق يمنحها المجتمع الى الافراد او الشركات لأعمالهم الإبداعية كالاختراعات والمؤلفات وغيرها، ومن جانب اخر فان التكنولوجيا تلعب تأثير كبير في حجم الاقتصاد ونتاج البلدان حيث ان العالم الان يشهد ثورة تكنولوجية والتي أصبحت اهم وسيلة في عالم الاعمال تعزز التميز والمنافسة والبقاء، وتمثل نتاج ابداع بشري بالوصول الى الاختراعات ، او مجهود ذهني مثل حق المؤلف في التأليف والمخترع مقابل ما وصل اليه من اختراع ، وكذلك التاجر وما وصل اليه من علامة تجارية (صلاح، 2016: 41).

3. **الانغلاق التكنولوجي:** يمكن اعتبار عمليات الانغلاق التكنولوجي بانها عدم المرونة المتمثلة في الاختيارات بين البدائل التكنولوجية المتنافسة (Cantner&Vannuccini,2016:4). اذ يرى (Perkins,2003:1) ان هناك علاقة بين التغيير التكنولوجي والبيئي وبالخصوص ما يتعلق بالعوامل الخارجية للتلوث، اذ ان من الأمور الاساسية لفكرة الانغلاق التكنولوجي أن التقنيات والأنظمة التكنولوجية تتبع مسارات محددة يصعب العدول عنها بالإضافة الى كلفتها، لذلك فإنها تميل إلى الاستمرار لفترات طويلة، وهذا ما يفسر الاستخدام المستمر لمجموعة من التكنولوجيا التي يُفترض أنها رديئة كمحرك الاحتراق الداخلي.

المحور الرابع (ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التكنولوجيا)

تتمثل المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في بناء والحفاظ على المزايا التنافسية للشركة والتي من شأنها أن تحقق نتائج فوق المتوسط لأنشطتها، لذلك فإن تطوير الميزة التنافسية يساوي تحقيق النجاح من قبل الشركة (Cegliński,2017:58). ويرى (Sigalas,2015:4) ان المفهوم الذي قدمه (Porter) عن الميزة التنافسية عام 1985 هو الحدث الفاصل في وجودها كمفهوم بعلم الإدارة الاستراتيجية، اذ بين Porter ان الميزة التنافسية تنبع من قدرة الشركة في بناء قيمة أعلى لمشتريها، اذ ان القيمة الفائقة تنبع من تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا معادلة أو تقديم مزايا فريدة تزيد عن السعر للأعلى . ويوضح (Hosseini et al., 2018:3) ان الميزة التنافسية هي زيادة معدل الجاذبية التي تقدمها الشركة مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن، او تعد الميزة في إطار انشاء القيمة بأنها أي شيء يزيد الدخل على التكاليف ، او هي القيم التي تعرضها الشركة للزبائن بحيث تفوق هذه القيم السعر الذي يدفعه الزبون، وعن طريق المفاهيم أعلاه للميزة التنافسية فان العلاقة المباشرة بين القيم المتوقعة للزبائن والقيم التي تقدمها الشركة وتلك المقدمة من قبل المنافسين تحدد أبعاد



وشروط الميزة التنافسية فإذا كانت القيم التي تقدمها الشركة أقرب إلى القيم المتوقعة للزبائن مقارنة بالقيم التي يقدمها المنافسون فيمكن القول ان الشركة تتمتع بميزة تنافسية. اما (Dash,2013:7) اكد بان حجم الميزة التنافسية للشركة هو الفرق بين القيمة التي تم إنشاؤها وتكاليف إنتاج السلعة أو الخدمة مقارنة بمنافسيها المباشرين، فإذا كانت القيمة التي تم إنشاؤها أكبر من قيمة منافسيها فإن الشركة تتمتع بميزة تنافسية وإذا كانت مساوية للمنافسين فيقال أن الشركة لديها تكافؤ تنافسي اما إذا كانت أقل من الشركات المنافسة لها فالشركة هنا لديها عيب تنافسي.

وفي ذات السياق يبين (Pietrewicz,2019:33) ان الوتيرة غير المسبوقة للتقدم التكنولوجي وتحويل البيانات لعالم الأعمال والتقاء ودمج التكنولوجيا الرقمية والفيزيائية والترابط المتزايد للأدوات والآلات التي تتميز بها مشاهد الأعمال الحالية خلقت مجموعة واسعة من التحديات والفرص التي غيرت الشركات والعمليات التجارية وطبيعة المنافسة، ولذلك فان التكنولوجيا تعد محدد اساسي لأداء الشركة وبناء الميزة التنافسية القائمة على التكنولوجيا. ويتناغم مع مفهوم استراتيجية التكنولوجيا لـ (Ćulahović & Brnjas, 2000: 800) بانها توجيه الشركة بالحصول على التكنولوجيا وتطويرها وتطبيقها للوصول الى الميزة التنافسية.

وعلى يرى الباحث، ان اطار استراتيجية التكنولوجيا يوضح طريقة عمل وكيفية تبني الشركة لاستراتيجية التكنولوجيا من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي هي أساس تحقيق أداء استراتيجي متفوق، اذ ان كل محور من هذا الاطار يستغل الموارد التكنولوجية للوصول الى الهدف فالمحور الأول، يمثل مصادر الحصول على التكنولوجيا والمعرفة المطلوبة او التعليم للأفراد والمنظمة، اما المحور الثاني، يمثل العملية داخل هذا الاطار كونه يدير عملية تحويل المدخلات الى كفاءات وقدرات تكنولوجية، وبالنتيجة يولد أدوات لتحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكنولوجيا.

سابعاً / ابعاد استراتيجية التكنولوجيا

وضع الباحثون والكتاب عدة ابعاد لاستراتيجية التكنولوجيا ، اذ تنوع الآراء حول ابعادها للتراكمات المعرفية ومتطلبات الابحاث الميدانية للدراسات، اذ حدد (Zahra&Bogner,1999:139) خمسة ابعاد لـ استراتيجية التكنولوجيا تشمل (الراديكالية، والترقيات المكثفة للمنتجات الجديدة، ومستويات الإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال المصادر الخارجية ، واستخدام حقوق الطبع والنشر). بينما وضع (Pelser, 2014:239) ستة ابعاد لـ استراتيجية التكنولوجيا تمثلت في (موقف التكنولوجيا، مستوى التكنولوجيا، اتساع التكنولوجيا، توقيت التكنولوجيا، كثافة تطوير المنتج، تكنولوجيا التصنيع والمعالجة).



اما (Pieterse,2005: 32) فقد حدد أربعة ابعاد لـ استراتيجية التكنولوجيا وهي (الموقف الاستراتيجي التنافسي، موقف سلسلة القيمة، موقف الالتزام بالموارد، موقف الإدارة) ويرى انه من المهم إنشاء إطار معرفي حول كيفية التفكير في استراتيجية التكنولوجيا كونها أحد الركائز الأولى لفهم التطور التكنولوجي، لذلك الأبعاد الجوهرية الأربعة لاستراتيجية التكنولوجيا يمكن ان توضح وجهة نظر تجاه الاستراتيجية.

وفي ذات السياق وضع (Zhen et al., 2016: 146) ثلاث ابعاد لـ استراتيجية التكنولوجيا (الإدارة، الموارد، العلاقات). اما (Hampson &Tatum, 1997: 155) فيرى ان النظر في كل بعد من الابعاد سيمكن المديرين من صياغة استراتيجية تكنولوجيا تناسب قدرات وثقافة الشركة بشكل أفضل وتبني مزايا تنافسية كبيرة، اذ وضع خمسة ابعاد لـ استراتيجية التكنولوجيا تتمثل في (قيادة التكنولوجيا، مصادر التكنولوجيا، نطاق التكنولوجيا، عمق استراتيجية التكنولوجيا، الملائمة التنظيمية)، ولكون الابعاد الخمسة التي حددها (Hampson &Tatum, 1997: 155) و (Zahra &Bogner, 1999:139) هي الأقرب مع منطلقات الدراسة الفكرية والنظرية كونها تناولت جوانب من اطار استراتيجية التكنولوجيا، وتبحث في مصادر التكنولوجيا وقيادة التكنولوجيا مع فهم الملائمة بين ثقافة الشركة والتكنولوجيا، سيتم اعتمادها كمقياس للدراسة ، وفيما يلي ايجاز مختصر حول كل بعد:

1. قيادة التكنولوجيا : تشير قيادة التكنولوجيا إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في بناء ميزة تنافسية، أو كيفية استخدام تكنولوجيا المنتج وتكنولوجيا العمليات وقدرات الدعم الفني لتحقيق قيادة التكلفة أو التمايز، وازافة تكنولوجيا جديدة إلى مجموعة المهارات التكنولوجية الأساسية للشركة، (Hampson &Tatum, 1993: 127)، وبذات السياق يؤكد (Hampson &Tatum, 1997: 155) ان التركيز والسيطرة النسبيان للتكنولوجيا في السوق، يعد امر ضروري لتبني استراتيجية التكنولوجيا (Hooley&Broderick,1998: 105)، كون الشركة تحاول ان تختار التواجد اما بتمثل مزيج من اختيارها للسوق المستهدف والميزة التنافسية التي تمتلكها، لذلك فهي تتمحور بشكل رئيسي على المنتج لقيادة التكنولوجيا وفرض وضع تنافسي ملائم، لذلك تعمل الشركة هنا على اتخاذ الخيارات التي تضمن التوافق بين أهداف السوق والكفاءات والموجودات التي يمكن للشركة نشرها بشكل اكثر فعالية من المنافسين لقيادة وضعها التنافسي تكنولوجياً. ويرى (Burke,2011:422) إن محاولة تقديم كل شيء لجميع الأشخاص أمر صعب وغير فعال للمنتجات في أسواق اليوم، اذ على الشركة اختيار شريحة مستهدفة وعرض قيمة متميزة سيقدمها المنتج للمنافسة على الشريحة المختارة، بالتالي يؤدي اختيار قيادة الشريحة المستهدفة وعلية يوفر



التوافق بين احتياجات الشريحة المستهدفة والكفاءات الفريدة للشركة إلى زيادة قيادة أداء التكنولوجيا في السوق

2. مصادر التكنولوجيا : يشير هذا البعد الى وجود مصدرين من مصادر التكنولوجيا وهم مصادر خارجية للحصول على التكنولوجيا ومصادر داخلية، اذ بين (Zahra & Bogner, 1999:139) الى ان المصادر الخارجية تمثل مدى استخدام الشركة للتحالفات الاستراتيجية وعمليات الاستحواذ واتفاقيات الترخيص والشراء المباشر للتكنولوجيا من مصادر خارجية، والتي تتيح للشركة الوصول إلى مجموعة ليست بالقليلة من القدرات التكنولوجية الاساسية لتطوير منتجات جديدة ، وتعويض نقاط الضعف بالبحث والتطوير للشركة، وكذلك تأسهم في تسريع تطوير المنتج وتوفير فرص للتعلم، كما و تسمح التحالفات والترخيص الشركة بتجميع ميزتها التكنولوجية الخاصة بسمات المنتج الرئيسية التي طورتها الشركات الأخرى، وتقديم المنتجات الجديدة للسوق بسرعة.

اما المصادر الداخلية للتكنولوجيا فيرى (Kordes,2016:2) بان عملية البحث والتطوير هي السائدة في توليد التكنولوجيا الداخلية كونها السبب في بناء أنشطة الابتكار، وإنشاء التكنولوجيا الجديدة، والمعرفة الداخلية، كما وان الاعتماد على البحث والتطوير هو أحد خصائص الشركات الناجحة وذات الرؤية المستقبلية، لكونها تستغل المعارف الحالية وتستكشف التكنولوجيا الجديدة من أجل البقاء في حلبة المنافسة، وعلية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ويشير (Zahra & Bogner, 1999:139) إلى ان كثافة استثمار الشركة في أنشطة البحث والتطوير الداخلية سيعزز من بناء المرافق والخبرة والمهارات المطلوبة للابتكار المستمر، اذ يضمن البحث والتطوير الداخلي ملكية المعرفة الرئيسية والسيطرة عليها ويمكن الشركة من استغلال ابتكاراتها بشكل مربح، كما أنها تبني منصات بحثية خاصة تؤدي إلى النجاح في المستقبل.

3. نطاق التكنولوجيا : يشير (Pelser,2014:239) إلى ان اتساع نطاق التكنولوجيا يمثل عدد التقنيات التي تحتفظ فيها الشركة بكفاءة، كونها تمثل مدى نطاق قاعدة التكنولوجيا الداخلية للشركة وتنوع مراجعها البحثية ووضع الملكية الفكرية، اذ يعتمد اتساع نطاق محفظة الشركة التكنولوجية على الوضع التكنولوجي للشركة وتوجيه المخاطر والعوامل البيئية والموارد المالية والقدرة على إدارة تعقيد محفظة التكنولوجيا. ويصف (Ghorbani et al., 2014:311) نهج إدارة المحفظة التكنولوجية بأنه يمثل مجموعة من القدرات المختلفة للشركة ، والتي تمكن من التحكم في برامج الشركة ومشاريعها بفعالية، إما بشكل فردي أو خلال عدد من المشاريع أي بشكل محفظة، كما وان هدف إدارة المحفظة التكنولوجية يمثل تنفيذ استراتيجيات الشركة، للعثور على المشاريع الافضل من



وجهة نظر التكنولوجيا وقيود الموارد التكنولوجية. ويرى (Sánchez et al., 2018:2) ان التكنولوجيا هي آلية استراتيجية تعمل على تحسين التعاون والتواصل وتبادل المعلومات والمعرفة من خلال التواجد والاستخدام السليم للأدوات أو الأصول التي تشجع المعرفة والمعلومات في التدفق بسرعة أكبر وانتشارها بسهولة أكبر في جميع أنحاء الشركة.

اما (Hampson &Tatum, 1997: 155) يصف نطاق استراتيجية التكنولوجيا بمجموعة تكنولوجيا المنتجات والعمليات التي استثمارتها وحدة الأعمال جنباً إلى جنب مع تقييم نضج التكنولوجيا، حيث لا يمكن لأي شركة أن تأمل في العمل على حدود جميع التكنولوجيا ذات الصلة بعملياتها او مجموعة التكنولوجيا التي يمكن أن يكون لها تأثير مادي على ميزتها التنافسية.

4. عمق استراتيجية التكنولوجيا : تخذ الشركات قرارات استراتيجية في بيئات تنافسية يكون فيها تطوير التكنولوجيا والعمليات التكنولوجية مهماً للحفاظ على مستويات القدرة التنافسية، وأحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة في بيئة اليوم تطوير التكنولوجيا، والتي تعبر عنها بأنه كلما زادت القدرات التكنولوجية للشركة زادت سرعة استغلال الأصول التكميلية التي تسهم بتشكيل استراتيجية تمكنها من التنافس مع الآخرين (Sánchez et al., 2018:2). ويرى Hampson (127: 1993, &Tatum) ان عمق استراتيجية التكنولوجيا يشمل عدد الخيارات التكنولوجية المتاحة للشركة، اذ يتم تحديدها إلى حد كبير عن طريق كثافة نفقات مواردها التي ترتبط بالاستثمار في الموارد التكنولوجية بشكل وتدعم الإنتاج الفني. ان الشركة تحتاج إلى التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار لتلبية احتياجات زبائنها، بالتالي يعني الحفاظ على المنافسة والاستمرار في التطور وإجراء تغييرات على كل من العملية والتكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية، لذلك يجب أن تصبح الشركات بارعة في إدخال التكنولوجيا الجديدة وإدارة التحديات والخيارات التكنولوجية التي تتماشى مع تنفيذ التغيير (Delaney&D'Agostino,2015:3).

ويوضح (Pieterse,2005: 32) ان هذا البعد يشير الى شدة التزام الشركة بالموارد تجاه التكنولوجيا، والذي يوضح عمق استراتيجية التكنولوجيا، اذ ان هذه الاستراتيجية تولد من الحاجة لوجود قاعدة واسعة من الخيارات التكنولوجية المتوفرة، وتؤدي الخيارات التكنولوجية الأكبر إلى مزيد من المرونة ، والتي تُترجم إلى سرعة استجابة تعزيز القدرة التنافسية.

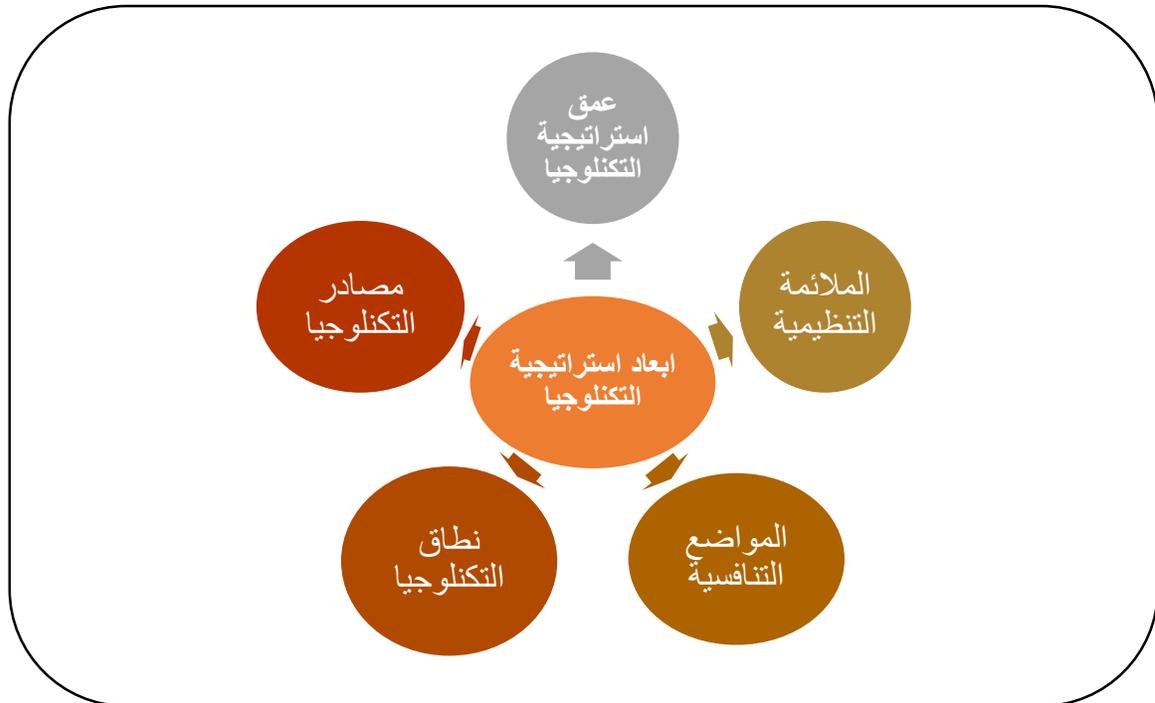
5. الملائمة التنظيمية : يتطلب تطوير استراتيجية تكنولوجيا ناجحة اهتماما كبيرا بالدعم والملائمة التنظيمية الذي يجعل اقتناء التكنولوجيا وتطويرها واستغلالها ممكناً، اذ يتم الحصول عليه في أشكال متعددة كوجود ثقافة الشركة وضمان الجودة، واتصال ومشاركة المعلومات وتنمية المهارات



والحوافز، لتدعم التوافق التنظيمي، اذ تترجم الغرض من التوجه التكنولوجي للشركة وأهدافها إلى خطط عمل ملموسة وتساعد في تنفيذ استراتيجيات تنافسية لإرضاء الزبائن (Saha&slam,2016:7) . وعلية تقوم الشركات ببناء نفسها عن طريق نهج الإدارة والتصميم التنظيمي لتبني الاستراتيجية بسهولة وبالنتيجة تعزز التنفيذ السريع لخيارات واهداف الحصول على ميزة معززة ومتسارعة وموفرة للتكلفة (Pieterse,2005: 32).

ويؤكد (Cabrer et al., 2001:1) بانه لا بد أن تدرك الشركات بان التكنولوجيا ليست سوى واحدة من عدة اطراف مترابطة تدفع نحو الأداء التنظيمي، لكون تكنولوجيا الشركة وهيكلها وثقافتها لها تأثير على العمليات والسلوكيات التنظيمية، وعلية تتطلب الابتكارات التكنولوجية الناجحة تصميم التكنولوجيا لتناسب الهيكل والثقافة الحالية للشركة أو إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والثقافة لتلائم متطلبات التكنولوجيا الجديدة. وكذلك يرى (Akhtar et al., 2019: 314) ان ملائمة قيم الفرد وشخصيته ومواقفه واحتياجاته وأهدافه مع المطالب التنظيمية والثقافية والقيم له أهمية قصوى لاكتساب ميزة تنافسية.

ويؤكد (Cruz &Morales, 2017:22) بان الثقافة التنظيمية تلعب دورا اساسياً في الشركات من حيث أنها تؤثر على سلوك الشركة كمجموعة ، وعلية تؤثر في مخرجاتها وقدرتها وفي سلوكيات العاملين، اذ تعد الثقافة التنظيمية من بين محددات قدرة الشركة على الابتكار لأنها ترتبط مباشرة بالاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وعن طريق تصميم المعايير والسياسات وإضفاء الطابع الاجتماعي قد يكتشف الأفراد وجود دعم يدفعهم إلى تطوير أفكار جديدة، وتمكينهم من التصرف بشكل خلاق ومبتكر وبحزم لمواجهة عمليات المنافسة. و يوضح الشكل (13) ابعاد استراتيجية التكنولوجيا:





الشكل (13) ابعاد استراتيجية التكنولوجيا

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً.

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي والفلسفي لـ جودة المنتجات النفطية

توطئة

ان التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المتسارعة، دفعت الباحثين الى الاهتمام اكثر بضرورة البحث وإعادة النظر في موضوع جودة المنتجات (النفطية)، فالشركات النفطية في عصرنا الحالي تجد نفسها في بيئة تنافسية معقدة، وفي ظل هذه البيئة تسعى الشركات النفطية جاهدة الى تعزيز جودة منتجاتها وبناء قدراتها الاستراتيجية لكي تضمن البقاء والنمو والاستمرار والدخول في أسواق جديدة، كما وتنعكس اثار التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال التنافسية على المنظمات بمختلف أنشطتها واتجاهاتها، ويظهر الانعكاس هذا في جوانب متعددة من فرص وتهديدات، لذلك تتطلب من المنظمات ان تكون لها القدرات والميزات التي تمكنها من الديمومة عن طريق التكيف مع التغيرات من اجل تصميم وتحسين وتطوير وتعزيز جودة منتجات تتلاءم مع احتياجات وتوقعات الزبائن، ولذلك سيتضمن هذا المبحث أبرز التئصيلات الفكرية والنظرية لجودة المنتجات النفطية من خلال المحاور الآتية:

اولاً/ مفهوم وتطور جودة المنتجات النفطية

ثانياً/ أهمية جودة المنتجات النفطية

ثالثاً/ مراقبة جودة المنتجات

رابعاً/ تكاليف جودة المنتجات

خامساً/ استخلاص المنتجات النفطية

سادساً/ ابعاد جودة المنتجات

أولاً/ مفهوم وتطور جودة المنتجات النفطية

لغرض عرض الفقرة (أولاً) من هذا المبحث ارتى الباحث تقسيم هذه الفقرة الى ثلاث اجزاء تتضمن (1). المنتج ، 2. التطور الزمني (التاريخي) لجودة المنتجات ، 3. مفهوم جودة المنتجات النفطية) وكما في ادناه:

1- المنتج : تشهد الاسواق العالمية زيادة في طلبات الزبائن وعولمة السوق، اذ لا بد أن تلبى المنتجات توقعات الزبائن واحتياجاتهم، كون المنافسة العالية والمتسارعة وسوق العولمة فرضت ان تكون المنتجات عالية الجودة، اذ تم تقليل وقت تسليم المنتج 60 %، وزادت الطلبات المتعلقة بجودة المنتج 50 %، وعالية اصبح من الضروري مراعاة احتياجات السوق ورغبات الزبائن والمنافسة وتطوير المنظمات وقدرات التصنيع واستخلاص النتائج من أجل تحديد تعريف مناسب للمنتج (Miltenovic et al., 2011: 7). واکد ذلك (Reguia, 2014:147) بالقول ان استمرار أي منشأة يعتمد على قدرتها بالحفاظ على مكانتها بالسوق ومواجهة المنافسة التي تنتشر بسرعة عالية مع العولمة والتوسع في التكنولوجيا، لذلك اصبح نجاح المنظمة يعتمد على نجاح المنتج مما تطلب تحقيق الامتثال لرغبات واحتياجات الزبائن، وتطوير منتجات ذات جودة ملائمة. ويرى (Kotler, 2003: 140) ان المنظمات تقرر ماذا تنتج او تباع عن طريق أربعة مسارات (بيع شيء موجود بالفعل، او انتاج شيء يطلبه شخص ما، او توقع شيء ما سيطلبه شخص ما، او انتاج شيء لم يطلبه أحد ولكنه سيمنح المشتريين فرحة كبيرة). ويعرف (Kurtz, 2010:345) المنتج على انه حزمة من السمات المادية والخدمية والرمزية المصممة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. اما (Kotler & Armstrong, 2012: 224) يعرفان المنتج على انه أي شيء يمكن عرضه على السوق من أجل الاهتمام أو الاستحواذ أو الاستعمال أو الاستهلاك الذي يمكن ان يلبي رغبة أو حاجة، اذ تشمل المنتجات كل من الخدمات والأحداث والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار أو مزيجها. ويشير (Perreault et al., 2012: 193) الى ان فكرة



(المنتج كإرضاء أو فوائد متوقعة للزبائن مهم) كون معظم الزبائن يفكرون في المنتج من حيث الرضا الذي يوفره.

وبالنتيجة فان المنتج يمثل أي شيء يقدم للزبون والذي إما يحل مشكلة أو يقدم فائدة، وعلية فان مستقبل المنتج لابد أن يتطابق بشكل كبير مع الفائدة التي يسعى إليها الزبائن، ولذلك يتطلب الحصول على جودة المنتج وفقا لما يتوقعه الزبون مهماً مثل اللون والوزن والحجم وغيرها (Agyekum et al., 2015: 26).

2- التطور الزمني (التاريخي) لجودة المنتجات:

قبل الثورة الصناعية كان الحرفيون يؤدون اغلب مراحل الإنتاج، وكان فخر العمل والسمعة هي الدافع لمعرفة أن العمل جيد، اذ كان شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص مسؤولين عن منتج بأكمله، وعندما ظهر تقسيم العمل اثناء الثورة الصناعية فقد كان كل عامل مسؤولاً عن جزء صغير فقط من كل منتج، وعلية أصبح فخر العمل أقل أهمية لأن العاملين لم يعد بإمكانهم التعرف بسهولة على المنتج النهائي، وبالمقابل انتقلت مسؤولية الجودة لرؤساء العمال (Stevenson,2018:374) الامر الذي خلق تحديات كبيرة على المنظمات في سبيل المنافسة على جودة المنتج. اما في بدايات القرن العشرين كان تركيز إدارة الجودة تنص على فحص المنتجات لمعرفة مطابقتها للمواصفات ،وفي الأربعينيات من القرن السابق تحولت الجودة لتكون ذات طبيعة إحصائية أكثر وتم استخدام تكنولوجيا أخذ العينات الإحصائية لتقييم الجودة، اذ تم بالاستينيات استخدام مخططات مراقبة الجودة لمراقبة عملية الإنتاج (Reid&Sanders,2013:166) . ويرجع معنى كلمة الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تشير لطبيعة الشخص او الشيء ودرجة الصلابة، أي الدقة والاتقان في تصنيعهم الاثار والمعابد التاريخية والدينية، من تماثيل وقلاع وقصور، لأغراض التفاخر بها او لاستعمالها بالحماية (الخلف ومهيبي، 2019: 315).

وكان لمجموعة من الباحثين والكتاب تأثير كبير على ابراز دور الجودة في دول العالم وخصوصا في الولايات المتحدة واليابان، ومن بين هؤلاء رواد الجودة (Edwards Deming) وهو الأبرز بالأربعينيات من القرن الماضي (Russel& Taylor, 2011: 56). اذ يشار الى Deming على أنه (أب مراقبة الجودة) وأستاذ الإحصاء، ساعد العديد من المنظمات اليابانية في تحسين الجودة، اذ أنهم أسسوا في عام 1951 جائزة Deming للجودة، كونه أسهم في تشديد مسؤولية الإدارة عن الجودة، وطور (14 نقطة) لتوجيه المنظمات في تحسين الجودة (Reid& Sanders, 2013: 167) . اما Joseph M. Juran فقد كان رائدا بتعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، اذ يؤمن بأهمية التزام الإدارة



العليا ودعمها ومشاركتها بجهود الجودة، اذ كان مدافعاً عن أهمية الفرق التي تسعى باستمرار إلى رفع معايير الجودة، وركز Juran على الزبون وتحديد الجودة باعتبارها وسيلة للاستخدام وليس بضرورة المواصفات المكتوبة (Heizer et al., 2017: 219)، بينما Armand Feigenbaum كان له دور أساسي بتطوير نهج (تكلفة عدم المطابقة) كسبب لدفع الإدارة على الالتزام بالجودة، اذ ادرك ان الجودة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات، ولكنها (مجال شامل) حيث اكد Feigenbaum على ان الزبون هو الذي يحدد الجودة (Stevenson, 2018: 377)، اما (Walter Shewhart) فقام بتطوير الأدوات الفنية كمخططات التحكم التي شكلت معيار مراقبة الجودة الإحصائية، وقدم هو وزملاؤه، مصطلح ضمان الجودة لبرنامجهم لتحسين الجودة عن طريق استعمال أساليب الرقابة الإحصائية (Russel & Taylor, 2011: 60)، بينما Philip.B. Crosby يرى ان الجودة هي مطابقة للمتطلبات والأرخص دائماً هو القيام بالشكل الصحيح من المرة الأولى، ويعد Crosby مقياس الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة، ومعيار الأداء الوحيد هو العيوب الصفرية (Rumane, 2018: 30).

3- مفهوم جودة المنتجات النفطية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لجودة المنتجات، فيتم تعريفه أحياناً على أنه أنشطة مصممة لتحسين المنظمة ومنتجاتها، ويعرف كذلك بتحقيق معيار محدد مسبقاً، او انه يمثل خصائص المنتج التي تؤثر على قدرتها بالتأثير على قرارات الشراء للزبائن ورضاهم وهو عامل محدد يؤثر على أنشطة المنظمات، فإذا كان المنتج يلبي توقعات الزبائن ، فسيكون الزبون مسروراً ويعد أن المنتجات ذات جودة مقبولة أو عالية، وإذا لم يتم الوفاء بتوقعات الزبون، فسوف يفكر في أن الخدمات والمنتجات ذات جودة منخفضة (Khozein, 2013: 1071). وبسبب تعدد وجهات النظر في إدراك وعدم الاتفاق على وضع مفهوم واضح لجودة المنتجات فقد صنف (Slack et al., 2007: 539) خمسة مناهج يمكن عن طريقها تعريفها:

- أ- النهج المتعالي: يرى الجودة على أنها أفضل ما يمكن من مواصفات المنتج أو الخدمة.
- ب- النهج القائم على التصنيع: يهتم بصنع منتجات خالية من الأخطاء والتي تتوافق بدقة مع مواصفات تصميمها.
- ت- النهج القائم على المستخدم: يهتم هذا النهج ليس فقط بالالتزام بالمواصفات ولكن أيضاً بمدى ملاءمة تلك المواصفات للزبون.
- ث- النهج القائم على المنتج: هي مجموعة دقيقة وقابلة للقياس من الخصائص التي ترضي الزبائن.



ج- النهج القائم على القيمة: هذا النهج يحدد الجودة من حيث التكلفة والسعر.

أن جودة المنتج يمكن تعريفها على أنها قدرتها على تلبية احتياجات الزبون وتوقعاته، ولذلك لابد هنا تحديد الجودة أولاً من حيث الخصائص أو المعايير والتي تختلف من منتج لآخر، فبالنسبة لمنتج إلكتروني أو ميكانيكي، فهي الأداء والموثوقية والسلامة والمظهر، بالنسبة للمنتجات النفطية أو الصيدلانية ، قد تكون العوامل معينة ومهمة مثل الخصائص الكيميائية والفيزيائية والتأثير الطبي ، وبالنسبة للمنتج الغذائي، ستشمل الخصائص الغذائية والطعم واللمس وما إلى ذلك، وعلية عند وضع حدود المواصفات لابد مراعاة الحفاظ على قدرة الآلات والعمليات، والمفاضلة بين تحقيق القيمة والتكلفة، وان تُظهر الرسومات والمواصفات معايير الجودة التي يطلبها الزبون، كون كل منتج يمتلك العديد من الخصائص الفردية، فمثلاً قد تكون هذه الأبعاد، مثل القطر أو الطول أو السمك، مثل الحجم أو الوزن أو القوة تمثل الخصائص الفيزيائية، والخواص الكهربائية مثل المقاومة أو التيار أو الجهد، والمظهر مثل اللمسة النهائية أو اللمس أو اللون والصفات الوظيفية ، مثل الإخراج أو الكيلومترات لكل لتر التأثيرات على الخدمة ، مثل الشعور أو الطعم أو مستوى الضوضاء، فذلك يتعين على المدراء ان يهتموا الى الأبعاد الفردية لكل منتج عن تحديد جودة المنتج(Khozein, 2013: 1071).

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم دقيق لجودة المنتجات اذ يمكن تبيان ابرز المفاهيم التي وضعها الكتاب والباحثون لجودة المنتجات كما في ادناه:

جدول (8)

مفهوم جودة المنتجات

ت	المصدر	المفهوم
1	Slack et al., 2010:498)	توافق متنسق مع توقعات الزبائن والمطابقة بين حاجة الزبون والمواصفات الواضحة
2	Alex & Thomas, 2012: 308)	درجة مدى ملاءمة مواصفات المنتج لتوقعات الزبون
3	(Jakpar, 2012: 223)	علاقات عادلة بين الجودة والاداء بسعر مقبول أو في تناول الجميع، لياسهم بتوسيع الميزة التنافسية عن طريق تحقيق متطلبات الزبائن في تحسين أداء المنتج

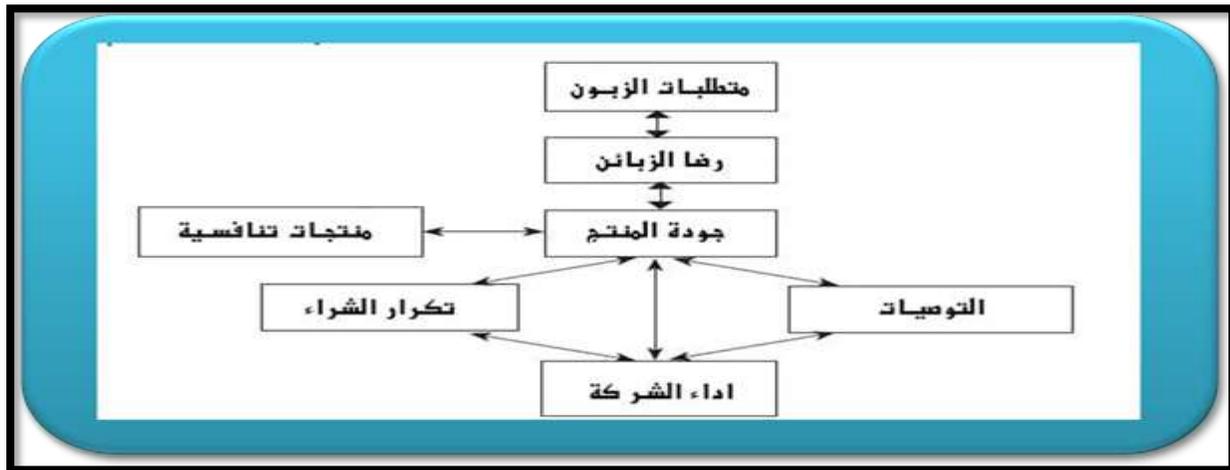


تلبية متطلبات الزبون باستخدام أكثر الوسائل المتاحة فعالية من حيث التكلفة	Takalahti, 2013: 8	4
عبارة عن مجموعة من الميزات وخصائص منتج او علامة تجارية لها مساهمة بالقدرة على تلبية الطلب المحدد	Halim et al., 2014: 159	5
انها كل ما يدركها الزبائن بشكل شخصي	Suchánek et al., 2014: 331	6
تلك الجودة التي تلبي احتياجات المستخدمين وتتضمن ميزات متعددة وتعزز أداء المنتج	Saleem et al., 2015: 22	7
إجمالي ميزات وخصائص المنتجات التي تعتمد على قدرة تلبية الاحتياجات المعبر عنها علناً او ضمناً	Yulianda & Handayani, 2015: 204)	8
رغبة الزبون في الحصول على منتج بجودة جيدة لاستكمال احتياجاته	Helena&Hidayat,2015: 89	9
خصائص المنتج التي تؤثر على قدرته على تلبية احتياجات الزبائن المعلنة أو الضمنية	Handoko, 2016:1191	10
تصور الزبون للجودة أو تفوق المنتج فيما يتعلق بالغرض المقصود منها مقارنةً بالبدائل المتاحة	Razak,et al., 2016: 61	11
مجموع مزايا وخصائص المنتج التي تؤثر من قدرتها على تلبية الاحتياجات للزبائن	Heizer et al, 2017:235	12
قدرة المنتج على أداء وظائفه التي تشمل المتانة والموثوقية والدقة والسهولة والتشغيل والتحسين	Imaningsih,2018:262	13
سمة من سمات المنتج التي تؤثر على قدرته لتلبية احتياجات الزبائن الضمنية او العلنية	Khoironi et al., 2018: 52	14
حالة ديناميكية تتعلق بالمنتجات والأشخاص والعمليات والبيئات التي تلبي أو تتجاوز التوقعات	(Nuridin, 2018: 23)	15
هي تركيبة فنية تعتمد على المواصفات الفنية للمنتج.	Foster & Johansyah, 2019: 68	16

تجاوز توقعات الزبائن بمنتج ذو جودة تعتمد على المعايير التي تم تحديدها ليفي المنتج رغبات الزبون دائماً	Sitanggang et al., 2019: 27	17
---	--------------------------------	----

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً.

ويلاحظ من المفاهيم في الجدول (8) ان اغلبها ركز على أهمية الزبون وتحقيق رضاه ورغبات وتوقعات الزبائن، وهذا ماكدته (Suchánek et al., 2017: 22) في الشكل (14) ، اذ يشرح النموذج العلاقة بين رضا الزبائن وجودة المنتج وتوقعات المستهلكون، بالإضافة إلى الرغبة في شراء نفس المنتج مرة أخرى والتوصية بالشراء للزبائن المحتملين الآخرين، وعلية تتم مقارنة جودة المنتج المعني الذي تم شراؤه بجودة المنتجات المنافسة (بناءً على القدرة على تلبية توقعات الزبائن) وينعكس ذلك في ولاء الزبائن (إعادة الشراء) واستعدادهم للتوصية بالمنتج للعملاء المحتملين الآخرين.



الشكل (14)

نموذج جودة المنتج

Source: Suchánek, Petr, Richter, Jiří, Králová, Maria, "**Customer Satisfaction With Quality of Products of Food Business**", Prague Economic Papers, 26(1), 19–35, <https://doi.org/10.18267/j.pep.595>, 2017.

ومما تقدم يرى الباحث بأن جودة المنتجات النفطية هي قدر المنتج على أداء الوظائف المطلوبة منه والتي تتلاءم او تتعدى تطلعات ورغبات الزبون.



وعليه يرى الباحث انه عن طريق عرض المفاهيم التي وضعها الكتاب والباحثون يمكن ان نجد مجموعة نقاط مشتركة وكالاتي:

1. جودة المنتجات يجب ان تلبي او تتجاوز حاجات وتوقعات الزبون.
 2. تهدف الجودة دائما لخلق ميزة تنافسية.
 3. الجودة من اجل الزبون وليس من اجل الإنتاج فحسب.
- ومن خلال النظر الى المفاهيم انفاً نلاحظ ان هناك علاقة كبيرة بين ما تهدف له جودة المنتجات عن طريق تحقيق ميزة تنافسية مع غايات الأداء الاستراتيجي الذي أيضا يبحث في الاستمرار والبقاء عن طريق تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً / أهمية جودة المنتجات النفطية:

تزداد أهمية المنتجات النفطية في العالم يوماً بعد يوم تبعاً لتعدد وتزايد خدماتها واستعمالاتها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالمنتجات النفطية لا تعد مصدر الطاقة الرئيس للمواصلات فحسب، فهي اهم مصدر للطاقة المستهلكة في العالم من اجل استمرار الحياة الاقتصادية والصناعية الحديثة، ومادة أولية أساسية في الصناعات الكيماوية المختلفة، وتشكل عماداً لـ 60 بالمائة من الصناعات والمهن الأساسية المختلفة في العالم، والتي لم يقف العلم عند هذه المنتجات، بل يكتشف منها بين فترة وأخرى منتجاً جديداً يؤدي إلى صناعة جديدة، وتأتي أهمية المنتجات النفطية من وجودها كمصدر أساس في مجالات شتى كالزراعة والصناعة والمواصلات، فالمنتجات هي مصدر للطاقة تحظى بمكانة متميزة بين مجموعة مصادر الطاقة الاخرى، هذه المكانة ناجمة عن أسباب اقتصادية تتمثل في درجة الاحتراق العالي و ارتفاع معامله الحراري وسهولة نقله وتخزينه، بالإضافة أهمية المنتجات النفطية تظهر كمادة خام أساسية في العديد من فروع الصناعات التحويلية الكيماوية والبتروكيماوية، بحكم التقدم التكنولوجي تستخدم في مقومات الحياة كافة، وتتمثل هذه الصناعات زيوت التشحيم ومواد اللدائن والعقاقير الطبية والمنظفات الصناعية ومواد التجميل والورق والمنسوجات والألياف الصناعية والمطاط الصناعي والمبيدات الحشرية والمفرقات، بالإضافة إلى بعض فروع الصناعات الغذائية، وهي جميعها يمكن اعتباره من الصناعات الاستراتيجية (باديس، 2016: 111).

وهذا ما يؤكد (Rimawan et al., 2017: 2331) بان جودة المنتجات لم تعد سلاحاً تنافسياً فقط بل تعد المبدأ الأساسي الذي يتوقعه الزبائن من جميع المنظمات، كونها تمثل مدى نجاح المنتج في تحقيق غرض المستهلك، وتكون مزايا مهمة في الحفاظ على ثقة الزبائن وعالية قيادة المنظمات في السوق



والوصول الى هدف المنظمة المتمثل بالمحافظة على ريادتها. ومن جانب اخر، تواجه المنظمات مع عولمة الأسواق وتطوير التكنولوجيا، زبائن أكثر فطنة بالإضافة إلى المنافسة الشرسة في إنتاج منتجات بتكلفة أقل وتسليم فوري وجودة أفضل، لذلك فإن جودة المنتج هي الوسيلة الأكثر أهمية للمصنعين للبقاء على قيد الحياة في بيئة سريعة التغيير (Yang, 2011: 1).

كما وان السوق قد تغير من سوق البائع إلى سوق المشتري، وأصبح المستهلكون أكثر وعياً بمجموعة متنوعة من المنتجات، وعلية فإن الزبائن هم محور الإنتاج، اذ يتعين على كل شركة دراسة احتياجات الزبائن وإرضائها من أجل البقاء في المنافسة، من خلال تقديم منتجات بالجودة المطلوبة (Nnadi et al., 2018: 162). وغالباً ما يرفض المستهلكون منتجات او خدمات متوسطة الجودة، فبالنسبة للشركات التي تهدف للحصول على مركز مستقر بالسوق أو حتى زيادة التواجد في السوق وتحقيق الربحية فإن الحل الوحيد هو تحقيق منتج عالي الجودة (Liviú & Claudia, 2013: 74). ولا بد للمنظمة ان تتسم بالمرونة والذكاء والتحسين باستمرار، واستخدام التكنولوجيا وتبسيط العمليات، وتأخذ عملية صنع القرار فيها بالاعتبار أصحاب المصلحة وتأثيرها على المجتمع، ولذلك أصبحت جودة المنتجات مهمة للنجاح، كونها تحقق بعض الخصائص المطلوب من منظمات اليوم كتوجيه الزبائن وتطوير الموظفين والمسؤولية الاجتماعية. (Takalahti, 2013: 10). ولذلك فهي أحد ابرز العوامل التي تؤثر وتحفز إدراك الزبون، اذ اغلبهم يؤمنون بشراء منتج يدوم طويلاً، ولا بد أن تتجاوز جودة المنتجات توقعات الزبون (Lekhanya & Dlamini, 2017: 38).

ويرى (Slack et al., 2010:495) ان الجودة هي الشغل الشاغل لأغلب المنظمات، اذ يمكن للسلع عالية الجودة أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية، كون الجودة الملائمة تقلل من تكاليف إعادة العمل والهدر والشكاوى، وتولد رضا الزبائن، لذلك فإنها العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على أداء المنظمة بالنسبة إلى منافسيها، كما وان الاهتمام بجودة المنتجات عملية ضرورية ومعقدة بسبب تعدد العوامل التي تحدها، اذ تشمل المتغيرات الأساسية التي تؤثر على جودة المنتج، ك جودة المواد وجودة العملية وجودة المعدات وجودة العاملين وجودة البيئة وجودة القياس، ولكون جميع المتغيرات تصنع جودة عالية للمنتج النهائي فقط أصبح أخذها في الاعتبار معاً مهماً، اذ ان لكل عنصر من العناصر له نتيجة لتأثيره على المتغيرات التالية (Krynke et al., 2014: 22).

ولذلك فان جودة المنتجات تعد مفتاح نجاح المنظمة وبقائها، اذ أبرزت المنافسة العالمية العالية الأهمية المتزايدة للجودة الفائقة التي يثبت جداره المنظمة بالمنافسة (Hoe & Mansori, 2018: 23).



وعلى صعيد متصل، فإن جودة المنتجات تعد مقدمة للثقة بالعلامة التجارية، كونها العامل الرئيسي الذي يميز بين علاقات العلامة التجارية الدائمة والزيون (المستهلك)، اذ يمكن أن تعكس جودة المنتجات بناء تراكمي ناتج عن سلسلة من التجارب وعلية تتحول إلى معتقدات حول الكفاءة والثقة بالعلامة التجارية (Hess et al., 2014: 25).

اما (Stevenson,2018:383) يرى انه عادةً ما تأسهم الجودة العالية في افادت شركات الأعمال من عدة طرق (سمعة جيدة للجودة والقدرة على التحكم بالأسعار، ورفع معدلات الحصة السوقية ، وزيادة ولاء الزبائن ، وتدني تكاليف المسؤولية، وعدد أقل من شكاوى الزبائن، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وزيادة الأرباح) . وهذا ما اكده (Heizer et al, 2017:218) بان الجودة يمكن تأسهم بزيادة الارباح عبر طريقين وكما موضح في ادناه :



شكل رقم (15)

طريقي الجودة في زيادة الأرباح

Source: Heizer, Jay, Barry, Render, Chuck, Munson, **"Operations Management"**, Library of Congress Cataloging-in - Publication Data, Manufactured in the United States of America, Twelfth edition, 2017.

ويتضح من الشكل رقم (15) أعلاه ان الاهتمام بجودة المنتجات يخلق مسارين يحققان الربحية الأول ان جودة المنتج العالية تخلق مكاسب في المبيعات لأنها قد تؤدي الى استجابة أفضل وتسعير مرن للمنتج وكذلك سمعة محسنة وهذه الفقرات الثلاث تصب في زيادة المبيعات التي تنعكس على زيادة الأرباح، اما المسار الثاني فيتم عن طريق تقليل الكلف قدر الإمكان كون تحسين الجودة والسيطرة على مفاصل



العملية الإنتاجية والمواد الداخلة في الإنتاج يؤدي الى الزيادة في الإنتاجية وانخفاض في تكاليف اعادة العمل وتدني التكاليف بشكل عام.

ويصف (Heizer et. al, 2017:218) أهمية وتأثير جودة المنتجات في ثلاث اتجاهات :

1. سمعة المنظمة: ستظهر الجودة في التصورات حول منتجات المؤسسة وممارسات التوظيف وعلاقات الموردين ، وعلية تبني صورة عن سمعة جودة المنظمة هل هي جيدة ام سيئة؟

2. مسؤولية المنتج: تفرض المحاكم على المنظمات التي تصمم أو تنتج أو توزع منتجات معينة المسؤولية عن الأضرار أو الإصابات الناتجة عن استخدامها ، وعلية يمكن ان تبعد اعتماد الجودة من نفقات قانونية وتسويات أو خسائر كبيرة.

3. الآثار العالمية: في هذا العصر التكنولوجي تعد الجودة مصدر قلق دولي تتنافس كل من المنظمة والدولة بشكل فعال بالاقتصاد العالمي ، اذ لا بد أن تلبى المنتجات توقعات الجودة والتصميم والأسعار العالمية، لكون المنتجات الرديئة تضر بربحية المنظمة وميزان مدفوعات الدولة.

ويشير (Xu, 2020: 2) الى ان جودة المنتجات تنشئ إمكانية تتبع المنتجات في معدات الإنتاج داخل المصنع، مما يساعد في إرجاع أي مشاكل جودة إلى المعدات، ويضمن أن عملية الإنتاج جادة ومسؤولة، وسيسمح بمعرفة التحسينات الإضافية التي يجب أخذها في الاعتبار، وعلية يقلل من تعرض الزبائن للخطر بسبب ظروف غير مدروسة أو غير واضحة.

وبسبب وجود المنتجات النفطية كمصدر أساس في الكثير من الصناعات المرتبطة بحياة الانسان، بات من الضروري رفع مستوى جودة المنتجات النفطية ، والتي قد تصب في خدمة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وكذلك تقليل المخاطر التي قد تسببها في حال لو كانت ذات جودة منخفضة.

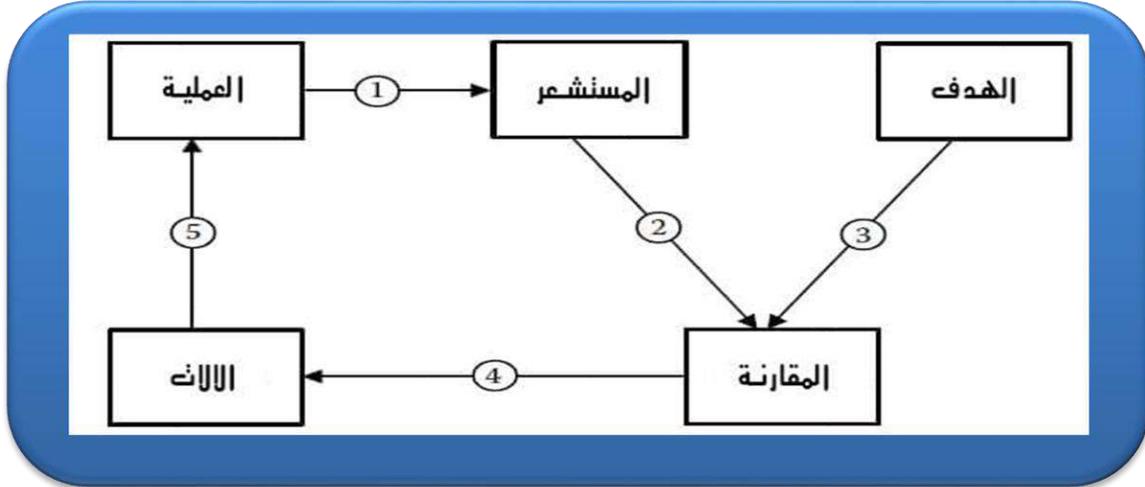
ومما تقدم يرى الباحث ان أهمية تبني منهج جودة المنتجات في المنظمات تتمثل في النقاط التالية:

1. تعزز جودة المنتجات العالية سمعة المنظمة بشكل أفضل.
2. تمكن المنظمة من تحقيق حصة سوقية عالية نوعا ما.
3. تبعد المنظمة من الدخول في الاشكالات القانونية والاجتماعية بسبب منتجات مضره او معيبة.
4. تحقق وتلبي احتياجات وتوقعات الزبائن.
5. تحقق زيادة في الأرباح عن طريق تقليل التكاليف وتعزيز مكاسب المبيعات.

ثالثاً / مراقبة جودة المنتجات النفطية:

تمارس المنظمات مراقبة الجودة بهدف تصحيح العيوب في المنتجات، اذ يمكن إجراء مراقبة جودة المنتج عن طريق عمليات التفتيش (Manda, 2014: 42). اذ تهتم مراقبة الجودة بجودة مطابقة العملية، بمعنى ان ناتج العملية هل يتوافق مع الغرض من التصميم، وكذلك توفر الاختلافات في خصائص مخرجات العملية، الأساس المنطقي للتحكم في العملية، اذ يتم تقييم ناتج العملية لتحديد ما إذا كانت العملية تحت السيطرة أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي (Stevenson,2018:423). ويوضح (Manda, 2014: 42) ان هناك سببين تجعل منهج التفتيش جذاباً للشركات:

1. القصور الذاتي في التفكير على اعتبار أنه من المستحيل إجراء تغييرات يمكن أن تمنع الفشل.
 2. من الأسهل ان نقوم بالتفتيش (الرقابة).
- اما (Rumane, 2018: 12) يؤكد على ان مراقبة الجودة تتم بعدة مراحل تتمثل بالتالي:
1. وضع المعايير: تحديد معايير التكلفة والأداء والسلامة والموثوقية والجودة المطلوبة للمنتجات.
 2. تقييم المطابقة: أي مقارنة مطابقة المنتج المصنع مع المعايير.
 3. التصرف عند الضرورة: تصحيح المشكلات او الأخطاء وتحديد أسبابها عن طريق مجموعة من عوامل التسويق والتصميم والهندسة والإنتاج والصيانة التي تنعكس على رضا الزبون.
 4. تخطيط التحسينات: تطوير مستمر لجهود تحسين معايير التكلفة والأداء والسلامة والموثوقية.
- وعليه فان مراقبة جودة المنتجات تمثل العملية المستخدمة لتلبية المعايير باستمرار، اذ تبدأ المرحلة الأولى (1) من العملية باتجاه المستشعر (2) لينقلها الى المقارنة مع الهدف (3) وبالنتيجة اتخاذ الاجراء التصحيحي في الآلات (4) عند الحاجة، وكما في الشكل (16) التالي :



شكل (16)

عملية مراقبة جودة المنتجات

Source: Rumane, Abdul Razzak, "Quality Management in Construction Projects", Second Edition, by Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business No claim to original U.S. 2018.

ويعتقد (Hollins & Shinkins, 2006: 148) انه يمكن منع الأخطاء والعيوب إذا كانت هناك ملاحظات فور حدوث الأخطاء مما يؤدي لاتخاذ إجراءات تصحيحية، وهذا يتطلب إجراء فحص على كل المنتجات عن طريق الفحص المتتالي والذاتي وفحص المصدر، اذ يتم إجراء الفحص المتتالي عن طريق الشخص التالي بالعملية أو بواسطة مقيم موضوعي كقائد الفريق مثلاً، اذ يمكن أن تكون النتيجة ملاحظات فورية للموظف الذي أنتج المادة، والذي يمكنه بعد ذلك إجراء الإصلاح، اما مع الفحص



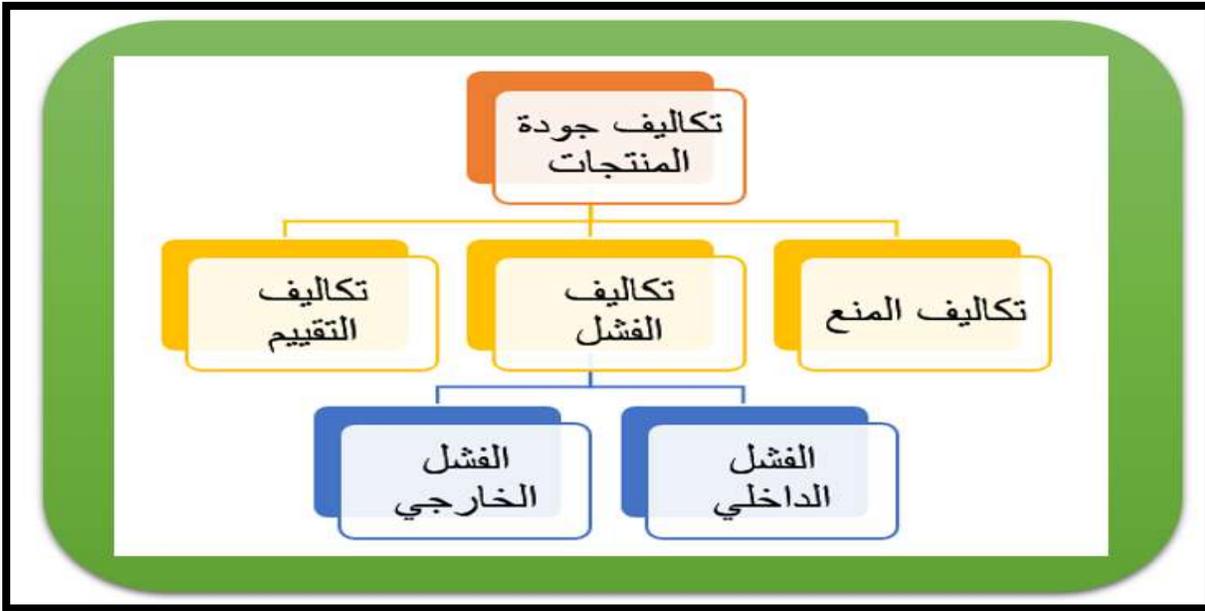
الذاتي، يتحقق الموظفون من عملهم الخاص بهم، ويطلب من الموظف أيضاً إجراء فحص المصدر المواد لمنع حدوث الأخطاء العيوب من الاساس.

رابعاً / تكاليف جودة المنتجات النفطية

لا تختلف تكاليف جودة المنتجات عن اشكال التكاليف الأخرى، ك تكاليف الصيانة والإنتاج والبيع وتكاليف الأنشطة المتعددة الأخرى، فالتالي يمكن قياسها وتحليلها، اذ تظهر تكاليف جودة المنتجات بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتجات، وكذلك بمختلف المستويات التشغيلية الأخرى للمنتج (Firescu & Popescu, 2015: 45) ، وبالمقابل يرى (Nath, 2010:21) ان الاعتقادات المتعلقة بتكاليف جودة المنتجات تغيرت، اذ كان يُنظر لتكاليف جودة المنتجات بأنها تكلفة تشغيل ضمان جودة المنتج بالإضافة لتكاليف إعادة العمل، ولكنها تعد الان من التكاليف المخفية يتم تكبدها بتصميم وتنفيذ وتشغيل وصيانة نظام جودة المنظمة، اذ قد يؤدي فشل النظام لتقادم المخزونات والعمل والخردة وأعمال التصحيح والتأخر بالتسليم والمنتجات غير المطابقة، وينتج عنها المسؤولية عن المنتج ، وإدارة الشكاوى ، واسترجاع المنتج ، وتكاليف خدمة الزبائن الإضافية ، وفقدان السمعة الحسنة للزبون، لذا فإن التكاليف المتعلقة بالجودة تولد من مجموعة من الأنشطة وتشارك جميع الإدارات في المنظمة .

وعرف (Pagliosa et al., 2017: 2) تكاليف الجودة بانها أي تكاليف تصنيع تتجاوز تلك التي كانت ستحدث إذا كان المنتج قد تم تصنيعه بشكل صحيح تماما من المرة الأولى.

بينما (Antonaras et al., 2010: 3) عرف تكاليف جودة المنتجات بانها النفقات التي يتكبدها المنتج والمستخدم والمجتمع المرتبطة بجودة المنتج ، ويؤكد (Firescu & Popescu, 2015: 47) على ان النهج الكلاسيكي لتكاليف جودة المنتجات حدد ثلاث فئات وهي: (المنع والتقييم والفشل الداخلي والخارجي) ، وهو الأكثر قبول بالأدبيات المتخصصة، ويظهر الشكل (17) الفئات الثلاث لتكاليف جودة المنتجات :



شكل (17)

تكاليف جودة المنتجات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات انفاً.

ويشير (Khozein, 2013: 1071) الى ان اغلب المنظمات تسعى لتقليل تكلفتها لتكون قادرة على تحسين ثروة المساهمين ، وازضافة قيمة وعادة ما يتم حساب تكلفة منتج معينة عن طريق تعداد ميزاته، اذ لا يمكن تقليل التكلفة دون التضحية بالميزات، ولا يمكن زيادة الميزات دون تكبد تكاليف إضافية، فالتكلفة تعد تلك الموارد التي تم التضحية بها من أجل الحصول على قيمة.

ولذلك فان مفهوم تكاليف جودة المنتجات تطور حتى اصبح يشكل محوراً رئيساً واحد المؤشرات الاساسية في التأثير على تكاليف الانتاج، وانعكس ذلك على معدلات الربحية، اذ ارتبط مفهومها بتكاليفها ، حيث ان استخدام غير أمثل للموارد والطاقات واليد العاملة وغيرها يترتب عليها تكاليف مرتفعة انعكست على تكاليف الإنتاج (الخلف ومهيبي، 2019: 315).

ويمكن توضيح الفئات الثلاث لتكاليف جودة المنتجات في :

1. تكاليف المنع (الوقاية): تمثل جميع التكاليف التي تحدث من أجل منع الفشل، ومن الأمثلة النموذجية لتكاليف جودة المنع (الوقاية) هي تدريب الموظفين على قضايا الجودة وتخطيط الجودة (Giakatis et al., 2000: 2).



او هي التكاليف التي تنفقها المنظمة لضمان جودة المنتجات وتقليل أو تجنب جودة المنتجات الرديئة التي تحدث في مرحلة ما قبل انتاج المنتج، وتعد تكاليف استباقية تهدف لمنع حصول المعيب وتجنب انتاج منتجات لا تتطابق مع مواصفات ومعايير جودة المنتج، وبارتفاع تكاليف المنع تقل تكاليف التقويم لان الموارد المستعملة لإجراء عمليات الفحص تكون اقل وبالنتيجة تقل تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي لإمكانية الكشف عن الأخطاء ومعرفة اسبابها ومعالجتها (سرور و محمد، 2021: 241).

2. تكاليف التقييم: تشمل تكلفة الأنشطة للكشف عن جوانب القصور في أقرب وقت ممكن بعد حدوثها، ومن الأمثلة النموذجية لتكاليف جودة التقييم هي عمليات التفتيش ومراجعة الجودة، كما وانها التكاليف التي ارتبطت بالتقييم والتدقيق للمنتجات للتأكد من ملائمته ومطابقته لمواصفات جودة المنتج، أو انها تكاليف التأكد من أن المواد الأولية والمنتجات تتلاءم مع معايير جودة المطابقة، والامثلة على تكاليف التقييم (تكاليف فحص واختبار المواد الأولية، وفحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل، ومعاينة واختبار المنتج النهائي، وصيانة اليات الاختبار وغيرها) وعلية تعبر تكاليف التقييم عن جميع التكاليف التي تتحملها المنظمة اثناء عملية الإنتاج للتأكد من سير العمل، مطابقة الوحدات المنتجة للمواصفات والمعايير (Giakatis et al., 2000: 2).

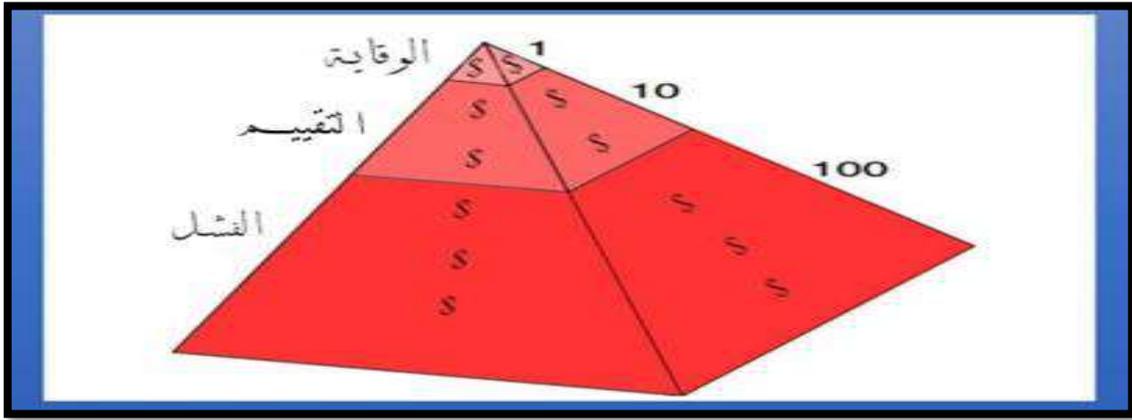
3. تكاليف الفشل: وتقسّم الى نوعين :

أ. الفشل الداخلي: تمثل التكاليف المتولدة داخل المنظمة بسبب عدم المطابقة أو العيوب في أي مرحلة من مراحل حلقة الجودة ، مثل تكلفة المعيب وإعادة العمل والاختبار والفحص وإعادة التصميم (Antonaras et al., 2010: 3). وتوصف بالتكاليف الخفية كونها تمثل تأثيرات الأخطاء الهندسية أو التصميمية التي تم تحديدها بمرحلة لاحقة من الإنتاج، اذ لا بد من حساب التكلفة المتكبدة بإعادة بدء عملية التصنيع بأكملها بعد الإجراءات التصحيحية، ويشمل ذلك التكاليف بالتغييرات بمستندات التصنيع واعادة جدولة الإنتاج وتحميل المواد الخام الإضافية وتغييرات إعداد المعدات وتكاليف التصنيع الإضافية، وكذلك تعد أخطاء تخطيط المواد الخام من الفشل الداخلي كونها تؤدي الى نقص بالمواد الخام وتنتهي بالشراء (Sailaj et al. 2015:495).

ب. الفشل الخارجي: تمثل تكاليف منتجات معيبة لا يكتشفها المنتج، تتضمن التكاليف المولدة أعمال الضمان والتعامل مع الشكاوى والاستبدال والتقاضي والمدفوعات للزبائن أو الخصومات المستعملة لتعويض الجودة الرديئة وفقدان السمعة الجيدة للزبون وتكاليف الفرصة البديلة، وعادة ما تكون تكاليف الفشل الخارجي اعلى بكثير من تكاليف الفشل



الداخلي على معيار كل وحدة (Stevenson,2018:385). وفي معظم المنظمات قد تتراوح تكاليف جودة المنتج 10% إلى 30% من المبيعات، جزء من هذه التكاليف ظاهر والأخر مخفي، بينما التكاليف المرتبطة بمنع وإيجاد وتصحيح العمل المعيب تكون ضخمة إذ تتراوح بين 20% و 40% من المبيعات، لذلك لا ينبغي للشركات الامتناع عن إنفاق على تكاليف الوقاية كونها أقل تكلفة لمنع الخلل من تصحيح العيب، تظهر العلاقة بين هذه التكاليف في قاعدة 1-10-100 كما في الشكل (18) إذ سيوفر (\$1) يتم إنفاقه على الوقاية (\$10) على التقييم ، و (\$100) على تكاليف الفشل، ويمكن تحسين جودة المنتجات أكثر من تلك المنظمات التي لا تستخدم هذه الطريقة (Neyestani, 2017: 34).



شكل (18)

العلاقة بين تكاليف الجودة

Source: Neyestani, Behnam, "Quality Costing Technique: An Appropriate Financial Indicator for Reducing Costs and Improving Quality in the Organizations" (2017).

خامساً / استخلاص المنتجات النفطية

تعد الجودة بالمنظمات النفطية من الحالات ذات الطبيعة الخاصة من حيث الانتاج والقياس، لكونها تخضع للمزج الكيميائي بمراحل المدخلات والعمليات، والاجراءات المختبرية المتعددة التي تمر بها المنتجات خلال مراحل العملية الانتاجية، لأن مدخلات اغلب نظام المنظمات النفطية وخصوصا المصافي هو النفط الخام، وعملياته تخضع للمعالجات المختبرية، ولذلك فإن مستوى جودة المنتجات



النفطية يستند بشكل كبيرة على مستوى جودة النفط الخام وجودة المعالجات المختبرية، كون ان التكنولوجيا الحديثة والتكرير الجيد وتكنولوجيا البتروكيمياويات تؤدي إلى العديد من المنتجات النافعة كتوفير الطاقة للمحركات والتدفئة الشخصية (المنزلية) وتجهيز المصانع بالمواد البتروكيمياوية (السعد، 2014: 58)

ولكون مفهوم الجودة العام يشمل الخصائص والمواصفات لمنتج معين بالمقارنة مع الخصائص والمواصفات المعيارية، وعلية فان مستوى الجودة يقدر بالمقارنة مع هذه الخصائص المعيارية إلا إن مفهوم الجودة يمتد ليغطي جودة المدخلات والعمليات التي تعمل على تحديد جودة المنتجات النهائية (59: Russell & Taylor، 2011).

ويبين (السعد، 2014: 58) ان كثافة النفط الخام ومحتوياته من الكبريت الخام، ونسبة السوائل الخفيفة للمنتجات الأخرى واستخدام طاقة التكرير تفسر جميعها الاختلافات الملحوظة في جودة المنتجات النفطية، لذا يعد النفط الخام هو الجوهر في عملية تحديد جودة المنتجات النفطية، لأن جودة الاستلام والاحتفاظ بالنفط الخام وجودة معالجته تنعكس ايجاباً على مستوى جودة المنتج النهائي.

وعرف (Kolmetz,2016:7) النفط الخام على انه خليط سائل معقد يتكون من عدد كبير من المركبات الهيدروكربونية التي تتكون أساسا من الكربون والهيدروجين بنسب متعددة، اما التكرير فدوره يضيف قيمة عن طريق تحويل النفط الخام إلى مجموعة من المنتجات المكررة، الهدف الاقتصادي الأساسي في التكرير هو تعظيم القيمة المضافة بتحويل النفط الخام إلى منتجات تامة الصنع، وتلعب مصافي البترول التي هي عبارة عن منشآت تصنيع ضخمة ذات رأس مال كبير مع مخططات معالجة معقدة الدور الأهم بتحويل النفط الخام وتدفقات المدخلات الأخرى إلى عشرات المنتجات المكررة وذات المنفعة.

ويوضح (صلاح الدين، 2016: 7) المنتجات النفطية على انها مواد ذات استخدامات متعددة مشتقة من النفط الخام عند تكريرها في مصافي النفط، فالنفط يتباين ويختلف بنوعه من منطقة الى أخرى ومن بلد إلى اخر، وحتى داخل الحقل الواحد لا يوجد نفط واحد بنوعه، فالنفط الخام يتضمن ويستخلص منه الكثير من المنتجات النفطية المتعددة بطبيعتها أو شكلها أو قيمتها أو استعمالها، فمنها المنتجات النفطية الرئيسية أو الثانوية أو الخفيفة أو الثقيلة أو المتوسطة، ويمكن سرد هذه المنتجات النفطية بحسب قيمتها كالاتي :

1. المنتجات الخفيفة: الغاز الطبيعي - Natural Gaz / و بنزين الطائرات - Aviation Gasoline / كيروسين - Kerosine / بنزين السيارات - Motor Gasoline.



2. المنتجات المتوسطة: زيت الديزل - Diesel Oil / زيت الغاز - Gas Oil / زيت التشحيم
.Lubricants

3. المنتجات الثقيلة: زيت الوقود - Fuel Oil & Bunker / الإسفلت - Bitumen / الشمع -
.Wax

و عملية التكرير تركز على تحويل النفط الخام عن طريق ثلاث مراحل : (السعد، 2014: 59)

1. عملية العزل(الفصل): تتم من خلال تسليط الحرارة بعملية التكرير عن طريق سلسلة أفران التكرير المتداخلة، إذ إن المنتج في قعر كل فرن يغذي الفرن التالي.
 2. عملية المعالجة: هي إعادة ترتيب الجزيئات للوصول الى القيمة مضافة، فهي تركز على تحويل النفط الثقيل منخفض القيمة الى كازولين مرتفع القيمة، وتكون نتيجة المرحلة الثانية هو وضع الأساس لإنتاج المنتجات النفطية زيوت خفيفة او غيرها.
 3. التحويل الكيميائي (التصفية): تركز على إزالة معدلات ونسب الكبريت من النفط المكرر من خلال المعالجة الهيدروجينية الى عملية مماثلة للتكسير الهيدروجيني ، وفي الغالب الكبريت لا يستغل من قبل المصافي ويتم تحويله لغازات وتسريبه من خلال الفلير الى الخارج.
- وعلى يعتقد الباحث، إن الدقة في المراحل الثلاث، مع بعضها أو واحده منها، تنعكس على مدى جودة المنتجات النفطية، وكذلك طريقة المعالجة فالمختبرات ومعايير العينات المختبرة تؤدي دوراً مهماً في تحديد مستوى جودة المنتجات النفطية، ولكن بالمقابل فإن المنتجات النفطية هي بالنهاية منتجات تخضع لما تفرضه بقية المنتجات من ابعاد (مع بعض الاختلاف القليل) يتفق عليها الكتاب والباحثين، كما هي بقية المنتجات الأخرى رغم خصوصيا النفط وطبيعة تأثيره على البيئة والاقتصاد العالمي والمحلي.

سادساً / ابعاد جودة المنتجات النفطية

ان جودة المنتجات تميز نفسها عن المفاهيم والمصطلحات الأخرى عن طريق مجموعة من الابعاد التي يمكن ان توفر دراستها بيانات ومعلومات في غاية الأهمية، إذ يمكن ان تحدد التتصيلات الفكرية لقياس جودة المنتجات، كما وان في داخل كل منتج ابعاد وخصائص تميزه عن المنتج الاخر وعن طريق هذه الابعاد يمكن فهم قدرة المنتج في اشباع حاجات وتوقعات الزبون الذي يطلب المنتج، ولذلك فان فهم ابعاد جودة المنتجات امر ضروري للشركات في توحيد جهودها واغناء منتجاتها بالخصائص والمميزات ،



لكسب رضا الزبائن، ولأهمية هذا الموضوع فقد اسهم وتناول وحدد عدد من الباحثون ابعاد جودة المنتجات، وكما بالجدول (9) :

جدول (9)

ابعاد جودة المنتجات

ت	المصدر	الاداء	الميزات	جودة الاتساق	التوافق	الموثوقية	المتانة	الجودة المدركة	إمكانية الخدمة	الجمالية
1	(Sookraj, 2009: 1)	*	*		*	*	*	*	*	*
2	Russel& Taylor,) (2011:56	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Trentin et al., 2012:) (851	*	*		*	*	*	*	*	*
4	(Halim et al., 2014: 159)	*	*		*	*	*	*	*	*
5	(Razak et al., 2016: 61)	*	*		*	*	*	*	*	*
6	Rimawan et al., 2017:) (2331	*	*		*	*	*	*	*	*
7	(Stevenson,2018:378)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Khoironi et al., 2018:) (52	*	*		*	*	*	*	*	*
9	Purba et al., 2018:) (762	*	*			*		*		
10	(Nuridin, 2018: 23)	*	*		*	*	*	*		*



*	*	*	*	*	*		*	*	Hoe & Mansori, 2018:) (24	11
*	*	*	*	*	*		*	*	(الخلف & مهيهي، 2019: (315	12
*	*	*	*	*	*		*	*	Wantara & Tambrin,) (2019: 2	13
*			*	*	*		*	*	Michael& David, 2019:) (2	14
*	*	*	*	*	*		*	*	(سرور & محمد، 2021: 239)	15
13	11	13	13	14	13	2	14	14	المجموع	
%93	%80	%93	%93	%100	%93	%13	100 %	100 %	نسبة الاتفاق	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار اليها انفاً.

وعند ملاحظة الجدول () نرى ان كل الابعاد تم الاتفاق عليها بنسبة 80% فأكثر ، الا بعد جودة الاتساق ، لذلك تم استبعادها من الاول ، وفي ما يلي تفصيل تلك الابعاد (الاداء ، الميزات ، التوافق ، الموثوقية ، المتانة ، الجودة المدركة ، امكانية الخدمة ، الجمالية) والتي حصلت على نسبة اتفاق الـ 80% فأكثر:

1- الأداء: يشير إلى خصائص التشغيل الأساسية للمنتج (Hoe & Mansori, 2018: 24). وانه يمثل شكل المنتج (الذي يسهل تشغيله ، وصيانة المنتج الذي يسهل اجرائها ، والمنتج الذي يعطي فوائد للحياة اليومية والمنتج الذي لديه استهلاك طاقة بشكل فعال) (Halim et al., 2014: 159). بينما اشار (الخلف & مهيهي، 2019: 315) الى الأداء على انه يمثل مدى امكانية المنتج لأداء المهام والخصائص الرئيسية التي لها الامكانية لتلبية رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن ، وكيفية اداء تلك المهام او الخصائص. ويؤكد ذلك (Nuridin, 2018: 23) على ان الأداء يتعلق بالجانب الوظيفي للمنتج وهو الشخصية الرئيسية التي يأخذها الزبون في الاعتبار عند شراء المنتج.



2- **الميزات:** هي الخصائص الأساسية أو الإضافية أو التكميلية، مثل (المعدات الداخلية والخارجية) ، والتي تميز المنتجات كأحدث التكنولوجيا الفريدة التي لا توجد عند العلامات التجارية الأخرى ولها وظيفة جديدة لا تملكها علامات تجارية المنافسة ولها مواصفات أكثر مقارنة بالعلامات التجارية الأخرى (Halim et al., 2014: 159). اما (سرور & محمد، 2021: 239) وضحا بانها تمثل سمات الوظيفية الثانوية، أي سمات وميزات للمنتج بالإضافة للخصائص الرئيسية والاساسية الموجودة فعلا، مثل امتياز المنتج بخصائص تكنولوجيا غير موجودة بمنتجات منافسة لدى المنظمات الاخرى أو لديه مواصفات اكبر بالمقارنة في منتجات لعلامات تجارية منافسة او بديلة. كما وانها تمثل توحيد الجودة وتوفير الحماية من النسخ المتماثل بغض النظر عن حجم المساهمة، مما يشير إلى الحيازة لجميع الميزات التكنولوجية الخاصة وغيرها من الميزات ذات الصلة التي قد تمتلكها المنظمة (Michael & David, 2019: 2).

3 - **التوافق:** هو ما يتعلق بمستوى المطابقة للمواصفات المحددة بناءً على رغبات الزبون، فالتوافق يعكس درجة دقة خصائص تصميم المنتج وخصائص الجودة القياسية المعمول بها (Nuridin, 2018: 23). بينما يعبر (Stevenson, 2018: 378) عن التوافق بأنه مدى توافق المنتج مع مواصفات التصميم. ويرى (Khoironi et al., 2018: 52) التوافق يقاس بمؤشر جودة المواد الخام ونضج المنتج، كما ويمثل درجة مطابقة السلع فعلا للمواصفات والرسومات الموضوعية بالتصميم، وأن جودة التوافق تتأثر بعدة عوامل كقابلية المكانن والمعدات المستعملة في الإنتاج، المهارة، التدريب، وتحفيز الموظفين، مستوى اعتماد التصميم نفسه في الإنتاج، متابعة العملية لتقييم التوافق، واتخاذ ومراجعة الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

4- **الموثوقية:** هي احتمالية أداء جيد لوظيفتها في كل مرة يتم استخدامها خلال فترة زمنية معينة وفي ظل ظروف معينة (Nuridin, 2018: 23)، ويعتقد (Khoironi et al., 2018: 52) ان الموثوقية يمكن ان تقاس بمؤشرات سلامة المنتج وجاذبية عرض المنتج. اما (Stevenson, 2018: 378) يعبر عن الموثوقية بانها أداء يمكن الاعتماد عليه. بينما (العامري & جبر، 2021: 148) يعد الموثوقية على انها عمل المنتج من خلال العمر الاقتصادي لاستعماله بحسب التصميم الأساسي المحتمل له وبتوقع عالي بدون فشل، وقدرة المنتج على أداء الوظيفة التي صنع من اجلها بظروف معينة لأقل فترة زمنية محتملة، والموثوقية تمتاز بأنها تذهب الى تحديد مواصفات المنتج من البداية لنهاية فترة عمله لذلك تبرز حاجة ماسة للتقييم طول فترة استمرار المنتج بأداء الغرض والهدف المطلوب منه، اذ يجب ابلاغ المستخدمين للمنتج بكيفية استخدامه وصيانتته.



5- المتانة: هي مقدار الاستخدام الذي يحصل عليه الزبون من المنتج قبل أن يتدهور أو يستبدل (Chigbata & Christian, 2018: 40). وهذا ما أكده (اللامي & السوداني، 2008: 62)، بان المتانة تمثل المتانة معدل العمر العملي للمنتج، قبل استهلاكه أو استبداله، وتشمل بعدين اقتصادي وفني، فالبعد الفني يشير الى كمية الاستفادة التي يحصل عليها الزبون من المنتج قبل أن يتدهور، بينما البعد الاقتصادي فيعبر عن كمية الاستفادة التي يحصل عليه المستهلك من المنتج قبل أن يعطل. وأشار (Halim et al., 2014: 160) الى ان المتانة تعبر عن الإشارة إلى مدة المنتج، اذ يمكن رؤية المتانة في المنتج الذي لا تتلف مكوناته بسرعة او بسهولة، على الرغم من استخدامها بشكل متعدد ومتكرر، وبالمقابل يمكن أن يعمل المنتج بصورة وشكل أفضل على المدى البعيد. أي انها تمثل صفة الاستمرارية او قوة الاستمرارية غير المنقطعة أو الطويلة، او هي قوة العوامل أو التأثيرات التي تقاوم أي إحداث قد تتسبب بتغييرات لتوقف ديمومة المنتج (Ogidi, 2014: 4).

6- الجودة المدركة: هي حكم الزبون أو تقييمه حول تفوق أو تميز هذا المنتج (Khan & Ahmed, 2012: 128). او هي كيان متعدد الأبعاد نتيجة لوجهات نظر المنتج و المصمم مقابل الزبون، اذ ينظر للجودة المدركة على أنها الجودة التي يتصورها الزبون وتعارضها مع الجودة الموضوعية، او انها حكم شخصي للزبون مختلف عن جودة المنتج الموضوعية، كما وان مجال الجودة المدركة هو المكان الذي يتقاطع فيه معنى المنتج وشكله وخصائصه الحسية وتنفيذها مع التجربة البشرية، مدفوعة بالتفاعل بين جودة المنتج وسياقه (Stylidis et al., 2018: 4). وبالمقابل بينها (Stevenson, 2018: 378)، على انها التقييم غير المباشر للجودة، مثل السمعة. ويقول (Khoironi et al., 2018: 52) ان الجودة المدركة يمكن ان تقاس بمؤشر المطابقة لمعايير الجودة عن طريق الترويج وتقييم المشتري للمنتج.

7- إمكانية الخدمة: اصبح إنشاء القيمة لا يتم تضمينها في البضائع أثناء عملية التصنيع فقط، بل تقدم المنظمات خدمات لزيادة القيمة، اذ لا بد على المنظمات ان تتبنى في استراتيجياتها الخدمات كمنطق عمل وتزويد الزبائن بموارد إضافية لمساعدتهم في تحقيق القيمة المتوقعة، خصوصا وأن المنتجات في معظم الأسواق اصبحت متشابهة ومجال تمايز المنتجات محدود، لذلك غيرت بعض المنظمات من أهدافها لتكسب المال عن طريق إمكانية الخدمات المقدمة

(Xu & Ilic, 2014: 2). ويوضح (Stevenson, 2018: 378) ان إمكانية الخدمة، تمثل سهولة الإصلاح والصيانة للمنتجات. ويقول (العامري و جبر، 2021: 148) ان سرعة وسهولة التصليح التي تتم بها صيانة المنتج، يمكن ان تشير الى قابلية الصيانة، اذ تعد قابلية الصيانة من اهم المعايير



والخصائص المميزة للمنتج، اذ من الضروري ان تحدد هذه الخاصية في اثناء عمليات التصميم والتصنيع، لكونها تعطي المنتج الموثوقية المطلوبة التي ينشدها المستهلك للوثوق بالمنتج.

8 - الجمالية: تمثل جماليات التصميم الخارجي والداخلي (Stevenson,2018:378). وكذلك توضح هيئة المنتج المتمثلة في الحواس ك الشعور و الصوت والمظهر والرائحة، وان قضية كيف يبدو المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم هي قضية حكم ذاتيه شخصية وتعكس التفضيل الفردي، اذ ربما يكون من المتعذر للمنتج إرضاء كل الزبائن ، بالنسبة لهذا البعد من الجودة ومن جانب اخر يمكن ان تعبر الجمالية عن الخصائص الثانوية او المضافة للمنتج، وتسبب في امكانية اقناع المستهلك بجودة المنتج عن طريق مظهرة الخارجي الذي يجذب رضا المستهلك ويحقق رغباته وتوقعاته، كما وان المظهر الخارجي لا بد وان يعكس شعور المستهلك صوب المنتج من اجل تكرار شراؤه (اللامي و السوداني، 2008: 63). ومما تقدم من عرض لأغلب الابعاد الخاصة بجودة المنتجات نلاحظ ان هناك ابعاد حصلت على اتفاق الباحثين والكتاب بنسبة تساوي او تفوق 80 % ولكن لا تتلاءم بعض الابعاد مع طبيعة المنتجات النفطية كونها لا تحمل صفات جمالية او إمكانية الخدمة (كالإصلاح والصيانة) كون المنتجات النفطية لها خصوصيتها، ولذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ستة ابعاد تمثلت بـ (الأداء، الميزات، التوافق، الموثوقية، المتانة، الجودة المدركة) (مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة المنتجات النفطية والمنظمة المبحوثة) وان اغلب هذه الابعاد هي الأكثر استخداما، والأكثر موثوقية ، ودقة، والتي تعكس بيئة المتغير وكما في الشكل (19) :



شكل (19)

ابعاد جودة المنتجات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً.

المبحث الثالث

الاطار المفاهيمي والفلسفي لـ الأداء الاستراتيجي

توطئة

يعد الأداء الاستراتيجي أحد المتغيرات التي انصب عليها الاهتمام خلال الفترة الأخيرة، إذ تلجأ العديد من الشركات إلى اعتماد الإدارة الاستراتيجية لمقابلة التغيير، ولاستعمال مواردها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك تحتاج الشركات الى التعرف على النتيجة النهائية لأنشطتها وعملياتها واستثمارها للموارد ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وهذا هو ما يمثل الأداء الاستراتيجي الذي تعمل الشركات على تحسينه، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الشركات والذي يتمحور حول وجود الشركة من عدمه .

وتأسيساً على ما تقدم المبحث الحالي، ينشد إلى التركيز على أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الخاصة بالموضوع بعد استعراض مختلف المفاهيم التي تناولت الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين، ومن خلال المحاور الآتية:

أولاً: الأداء

ثانياً: اشكال الاداء

ثالثاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي

رابعاً: أهمية الأداء الاستراتيجي

خامساً: نماذج الأداء الاستراتيجي

سادساً: بطاقة الأداء المتوازن

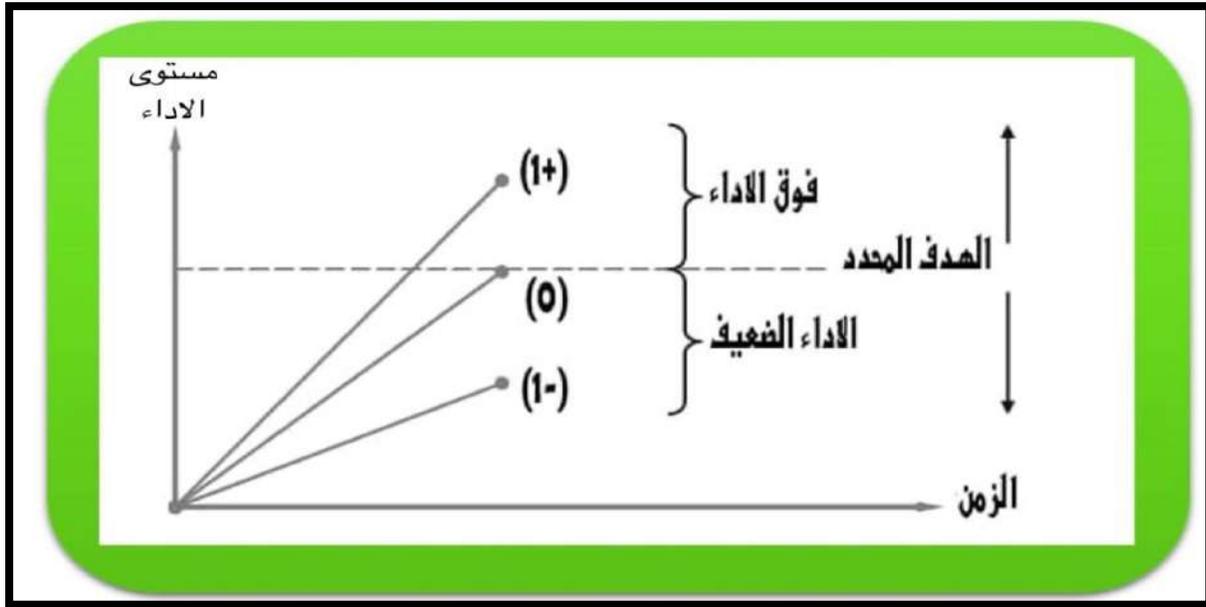
أولاً/ الأداء:

تواجه الشركات في الوقت الحالي تغيرات وتطورات بيئية سريعة، ولضمان تحقيق نجاحها واستمرارها برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه، وبالإضافة الى ذلك فهو يعد من المفاهيم الأساسية والمهمة لتلك الشركات، فقد احتل أهمية كبيرة في الأدب الإداري وبالخصوص في مجال الإدارة الاستراتيجية، وذلك لعدة أسباب تتمثل ابرزها بانه محور جوهري للتنبؤ بنجاح أو إخفاق شركات الأعمال في اتخاذ القرارات او تحقيق الاهداف او تنفيذ الخطط بعيدة الأمد. ولذلك اكتسب مفهوم الأداء اهتماما متزايدا من قبل الشركات، اذ ينظر له تصور ذاتي للواقع (Elena & Criveanu, 2016: 179) ووفقاً لقاموس أكسفورد فان معنى كلمة (performance / الأداء) هو مدى جودة أو سوء أداء شيء او عمل ما، بينما بين (Batchimeg,2017:23) الاداء الى انه يشير لقياس ما حققته المنظمة لفترة زمنية محددة وفق ظروف معينة، للحصول على معلومات مفيدة تتعلق بتدفق الأموال واستخدام الموارد والفعالية والكفاءة، اذ يمكن للمعلومات أن تحفز المدراء لاتخاذ القرار الأفضل، (Rastislav & Petra, 2016: 107) كما وان الشركة ذات الأداء الجيد هي القادرة على استعمال الكثير من الفرص، للتكيف مع التغييرات المستمرة بالبيئة، من اجل تحقيق أداء أفضل، اذ غالبا ما ينظر إلى الأداء على أنه مؤشر لنتائج وتأثيرات مستقبلية على المنظمة، لذلك عرف (Goleman, 2001: 11) الأداء على انه عبارة عن اتخاذ سلسلة معقدة من الإجراءات، التي تدمج المهارات والمعرفة لإنتاج قيمة، وينفق مع هذا المفهوم (71: 2019) (Utin & Sri) اذ أشار الى ان الأداء هو نتيجة أو مستوى النجاح خلال فترة معينة في تنفيذ المهام مقارنة بالإمكانات المتعددة، ك معايير العمل أو الأهداف المحددة مسبقا، والتي تم الاتفاق عليها. ونلاحظ من ذلك ان الأداء يعد جوهر عمل المنظمة، والاهتمام بتحسين وتعزيز الأداء سيمكن المنظمة من استعمال الموارد بكفاءة واتخاذ قرارات تصب باستمرار المنظمة في حلبة المنافسة.

الكتاب والباحثون عرفوا الأداء بعدة مفاهيم ، اذ بين (Khan et al., 2015: 3) الاداء على انه العمل الجاد لتحقيق هدف معين، او يعد نشاط يتم تطبيقه داخل المنظمة خلال فترة ما، اذ غالبا ما يتعلق بكفاءة الإنفاق السابقة أو المقترحة، أو مسؤولية الإدارة، او انه يمثل المخرجات المرضية للمنظمة، بينما (Mania,2015:11) عرفه بتحويل الموارد داخل المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة لتحقيق أهدافها، ويتناغم مع ذلك، (Shi & Liao, 2015:10) بانه يشير للدرجة التي يمكن عن طريقها معرفة مدى نجاح المنظمة بتحقيق مهامها.



وبالنظر الى المفاهيم التي وضعها الكتاب انفاً، نرى ان مفهوم الأداء يتمحور حول طريقة استغلال واستثمار الموارد بشكل كفوء وفعال من اجل تحقيق اهداف المنظمة ، ويتناغم هذا المفهوم مع مستويات الأداء التي قدمها (Ghalem et al., 2017: 6) اذ وضح بان الأداء يتعلق بتحقيق الهدف عن طريق ثلاث مستويات فالمستوى (-1) هو الأداء الضعيف، كون المنظمة بهذا المستوى تعمل لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، وتحاول الوصول لها، اما المستوى (0) هو مستوى الأداء الذي تحقق فيه المنظمة نجاح أهدافها المحددة سابقاً، والمستوى (+1)، هو اداء التميز، كونه يتجاوز توقعات المنظمة بتحقيق أهدافها، ويحصل على نتائج افضل، وكما في الشكل رقم (20) التالي:



شكل (20)

مستويات الأداء لتحقيق الاهداف

Source: Ghalem, Âta, et al. **"Performance: A concept to define! La performance: Un concept à définir!"**2017 .

ثانياً/ اشكال الاداء:

لما يشكله الأداء من أهمية قصوى للمنظمات خصوصاً مع التنافس الشديد في بيئة الاعمال جراء العولمة والتطور التكنولوجي، لذلك بدأت الشركات تفصل طريقة تعاملها وتحليلها للإداء اذ اتجهت الشركات الى تقسيم الأداء الى عدة اشكال ليسهل عليها الاستفادة من النتائج المتحصلة، لذلك ظهرت عدة



اشكال للأداء تمثلت أهمها بـ(الأداء المالي، الأداء التنظيمي، الأداء التشغيلي، الأداء الوظيفي، الأداء الاستراتيجي) ولكل شكل من هذه الاشكال نتائج معينة تخدم المنظمة في تقييم وأداء اداءها بشكل عام ومن هناك سوف نتطرق الى عرض هذه الاشكال مع التركيز على دور الأداء الاستراتيجي والعلاقة معه.

1- الأداء المالي: يعد الأداء المالي واحداً من المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح الشركات، اذ كثيراً ما يستخدم من جانب المستثمرين كمعيار لأداء عملية العناية الواجبة وتقييم حالة الاستثمار، فضلاً عن انه يستخدم كأداة من قبل المراقبين لتقييم الامتثال للتدابير المنظمة ورصد السلامة العامة للقطاع المالي، وبالتالي فانه نتيجة قيام الشركة بإدارة مواردها المالية والتحكم فيها، أي معرفة الوضع المالي للشركة خلال مدة معينة، والذي يتضمن جمع واستخدام الاموال المقاسة عن طريق مجموعة مؤشرات لنسبة كفاية رأس المال والسيولة والرافعة المالية والربحية وغيرها (Fatihudin et al., 2018: 554)، ويستخدم المديرون الماليون المعلومات المالية لمساعدتهم بإدارة المنظمة والتنبؤ بمستقبلها، اذ ان فهم وتحليل الأداء المالي يعد الطريقة الأساسية لتقييم السمات المالية والتشغيلية للمنظمة عن طريق معلوماتها المالية في شكل تقارير، كون دراسة وتحليل الأداء المالي سيساعد المنظمة على تحديد وضعها المالي وتحديد أخطائها السابقة، لاكتساب رؤى حول القدرة المالية للمنظمة (Daryanto et al., 2020: 2)، ولذلك عرف الأداء المالي بانه الدرجة المتعلقة بقدرة المنظمة على توليد الثروة والتي يمكن رؤيتها بالبيانات المالية لتلك المنظمة، كما وانه يساهم بشكل كبير في قرارات المستثمرين ويساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المكان أو المنظمة التي يستثمرون فيها ثرواتهم (Mutua, 2020: 5). وللأداء المالي مجموعة مؤشرات ومقاييس استخدمت لأغراض استراتيجية من قبل الشركات لقياس الأداء وتحديد كفاءة وفعالية الإجراءات لتوفير معلومات حولة الفشل أو النمو في المنظمة (Matsoso & Olumide, 2016: 144).

2- الأداء التنظيمي : يمثل نتيجة فعالية المنظمة ورفاهية العاملين فيها عن طريق التدخلات المخطط لها، او انه يشير إلى المخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة مقارنة بأهدافها، فهناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء التنظيمي، تتمثل بنتائج الموارد البشرية، والنتائج التنظيمية، ونتائج المحاسبة المالية، ونتائج سوق رأس المال (Yasmin, 2012: 14)، ويتفق (Almatrooshi et al., 2016: 846) مع ما ذكر انفاً بان الأداء التنظيمي يشير إلى أداء المنظمة مقارنة بأهدافها، او أنه النتائج والمخرجات الفعلية، مقابل المخرجات المخطط لها، ويشاطرهم الرأي (Jenatabadi, 2015 : 2) بتعريف الأداء



التنظيمي على انه عملية إجراء تقييمات متكررة للمنظمة والبحث عن تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، او انه يعبر عن المعيار النهائي لنمو المنظمة وبقائها، اما (Singh et al., 214: 2016) فقد عرف الأداء التنظيمي على انه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية القادرة، على تقييم درجة تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كونه يكمن في صميم بقاء ونمو المنظمة.

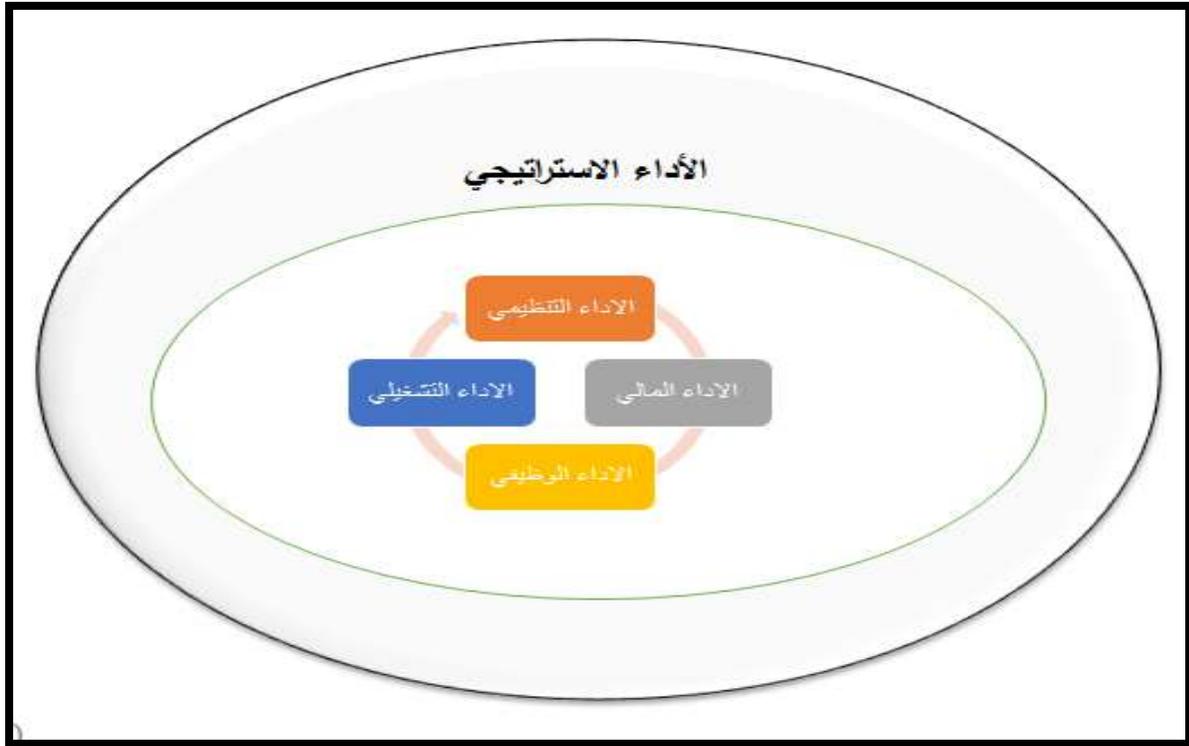
3- الأداء التشغيلي: يشير الأداء التشغيلي إلى الجوانب القابلة للقياس لنتائج عمليات المنظمة، كالموثوقية ووقت دورة الإنتاج ودوران المخزون، اذ يمكن ان يؤثر بدوره على مقاييس أداء الأعمال، كحصة السوق ورضا الزبائن (Azim et al., 2015: 64)، ويؤكد (Liu et al., 2020: 2) على ان الأداء التشغيلي يلعب دورا مهما بممارسات إدارة الجودة، كونه يتضمن مؤشرات المستوى التشغيلي، مثل المرونة والتسليم، (Hwang et al., 2014: 50) وللأداء التشغيلي تأثير كبير على تكلفة وموثوقية المنتج، ووقت الدورة، ولذلك، يحظى قياس الأداء التشغيلي اهتمام كبير بالأونة الأخيرة. (Saha et al,2016:2) كونه يساهم في تحديد الأهداف وتعديلها، عند استخدام مقاييسه بالشكل صحيح، كونها واحدة من أفضل أدوات الإدارة المتاحة لتحديد اداء الإنتاج والموارد.

4- الأداء الوظيفي: يعد الأداء الوظيفي جزء اساسي من الإدارة الفعالة للموارد البشرية وهو أحد التدخلات التنموية الأكثر نمواً بمحظة الموارد البشرية، اذ يشير الأداء الوظيفي إلى إنجاز الفرد بالعمل بعد بذل الجهد المطلوب بالوظيفة، والذي يرتبط بالحصول على عمل هادف وملف شخصي جيد وزملاء وأصحاب عمل متعاطفين، ولذلك ومن أجل الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وزيادة النجاح التنظيمي، يعد نظام إدارة أداء الوظيفي الفعال امر مهم ولا بد منه لمنظمات الأعمال (Pradhan & Jena, 2017: 2)، ويوصف (Shaikh, et al., 2017: 313) الأداء الوظيفي بأنه نتائج فردية تعتمد على الحجم والإجراءات السلوكية للوظيفة، خاصة وان السلوك يمتلك القدرة على تغيير البيئة المحيطة بإجراءات معينة، او انه التحقق من النتائج التي تم إنشاؤها بعمل وظيفي معين خلال مدة زمنية معينة مرتبطة بأهداف المنظمة، لذلك يمثل النتيجة المتولدة من مكون وظيفي معين أو إجراء فردي خلال مدة زمنية معينة وليس التفرد الشخصي للموظفين الذين يقومون بالعمل، كما وافق (Al-Omari & Okasheh, 2017: 15544) مع ما ذكر انفاً، بالقول ان الأداء الوظيفي يعد عاملا مهما اذ يؤثر على ربحية المنظمة، كون الأداء الوظيفي المناسب يؤدي الى نجاح الأعمال، لأن إنجاز المهام يمكن أن يكون



مصدرا للرضا، لذلك هو سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة، أو نتيجة عمل شخص أو مجموعة في وقت محدد مما يعكس فترة وصول الشخص أو المجموعة لمؤهل وظيفة بمهمة لتحقيق هدف المنظمة.

وعليه يوضح الباحث ان كل شكل من اشكال الأداء يركز على جانب من جوانب أداء المنظمة فمثلا الأداء المالي يركز على معرفة الوضع المالي للشركة خلال مدة محددة وفق القوائم المالية كالميزانية وكشف الدخل، وكذلك دراسة الموقف المالي للمنظمة عن طريق جمع واستخدام الاموال المقاسة بمجموعة مؤشرات كنسبة كفاية رأس المال والسيولة والرافعة المالية والربحية وغيرها، اما الأداء التنظيمي فيحاول دراسة أداء المنظمة مقارنة بأهدافها، بالإضافة إلى دراسة النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة ومقارنتها مع ما هو مخطط، بينما الأداء التشغيلي يركز نتائج عمليات الشركة، كالموثوقية ووقت دورة الإنتاج ودوران المخزون، إذ يمكن ان يؤثر بدوره على أداء الأعمال، مثل حصة السوق ورضا الزبائن، وكذلك الأداء الوظيفي فهو يمثل النتيجة المتأتاة من مكون وظيفي محدد أو إجراء فردي خلال فترة زمنية محدد، ومن خلال الاطلاع على ما تركز عليه اشكال الأداء يلاحظ ان الأداء الاستراتيجي درس جوانب لم تتطرق لها اشكال الأداء الأخرى مثل الجمع بين المنظورات المالية وغير المالية وكذلك دراسة أداء المنظمة على المدى الطويل ومحاولة تقييم أداء استراتيجية الشركة وتتبع عملية تنفيذها، لذلك اصبح الأداء الاستراتيجي الاطار العام الذي تنعكس فيه كل أنواع واشكال الأداء الأخرى وكما في الشكل رقم (21) ادناه



شكل (21)

اشكال الأداء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفاً.

ثالثاً/ مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يتم تنفيذ أطر وطرق متعددة في المنظمات لتحديد المنظور وفهم الموقف والقدرة والخيارات وإعداد الخطط الاستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ، لذلك فإن الأداء الاستراتيجي يلعب دور أساسي في تحقيق ذلك، لكونه يتضمن تحليل مواءمة الوضع الحالي للمنظمة مع حالتها المستقبلية، كما ويهدف إلى تحديد الاستراتيجية التنظيمية وتحليلها وتنفيذها وتحسينها بشكل مستمر عن طريق وضع مقاييس الأداء التي تُستخدم لصياغة الاستراتيجية، وتحسين التفكير الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، والمساهمة في التعلم الاستراتيجي (Ecem et al., 2020: 1) لذلك يعد الأداء الاستراتيجي مهم لنجاح أو فشل المنظمة، كونه يوفر المعلومات التي تطلبها عملية الصياغة واكتشاف ما إذا كانت هناك مشكلة عن طريق مراقبة وتقييم استراتيجية العمل (Dahlan et al., 2019: 169).



وكان ينظر الى الأداء، عن طريق مجموعة مقاييس التي تستند تقليديا إلى مقاييس الأداء المالية كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات وغيرها، من أجل فهم وتحديد أداء الشركة، ولكن مع التقدم العلمي أصبحت المؤشرات المالية لا تعكس الأداء بشكل الكامل للشركة، وتمثل أضييق تصور لأداء الأعمال، ولكون الأداء يقع في قلب الإدارة الاستراتيجية لذلك وجب دراسته بشكل استراتيجي (Conțu, 2020: 399). ومن جانب آخر، فان غالبا ما يكون الشرط الأساسي للاستمرار والناجح طويل الأجل لنشاط شركة معينة، هو الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، اذ ترتبط هذه الميزة بالمقام الأول بأداء هذه الشركة، فإكتساب ميزة تنافسية عن طريق تحقيق مستوى معين من الاداء هو شرط رئيسي لبقاء ونمو الشركة على المدى الطويل، اذ ينعكس أداء المنظمة في زيادة استقرارها، وتحسين القدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات والاستجابة لها (Striteska & Jelinkova, 2015: 66)، ولكون اتخاذ القرار يعد واحد من المهام الرئيسية للمديرين، لذلك عليهم أن يقرروا التخطيط والتنظيم والتشغيل، فبالتالي لابد أن تستند هذه القرارات إلى معايير ومؤشرات الأداء، اذ ان التقييم المستمر للأداء سيؤدي إلى ظهور معلومات قيمة وفي الوقت المناسب ليقررها المديرون بهدف تعزيز التنظيم وتحسين نشاطهم، كون فهم المعايير المهمة لتقييم الأداء ومؤشراته مفيد للمديرين، من أجل معالجة أهداف المنظمة الاستراتيجية (Chasmi & Fadaee, 2016: 1) وهذا ما بينه (Bacidore et al., 1997: 12) بان الأداء لابد ان يرتبط باستراتيجية المنظمة، ولذلك لابد أن يتواجد مقياس للأداء من اجل قياس فعالية استراتيجية المنظمة.

كما وان عالم الأعمال اليوم يتطلب مناهج جديدة لإدارة الأداء، اذ قد يؤدي النهج الخاطئ لسلوك غير فعال لوضع الشركة بالخطر، لذلك لابد من ان تبتعد المنظمات عن ثلاثة مكونات، في التعامل الغير ملائم مع الأداء الاستراتيجي وهي: صورة غير كاملة للاستراتيجية، ومقاييس الأداء الخاطئة، والنهج الخاطئ لإدارة الأداء، وبالتالي فان أي شركة لا تدرك الأهداف الاستراتيجية والاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة، ومقياس الأداء وإدارة الأداء، ستواجه مشاكل في الأداء بعيد الامد (Marr, 2006:1). ولكون الأداء الاستراتيجي يمثل صورة من صور التنافس على المدى الطويل، اذ أصبح يرتبط بالمشاكل طويلة الأجل، والقدرة على المنافسة وتطوير المنتجات والأسواق الجديدة، ولذلك فان التركيز على الأداء الاستراتيجي جاء لكونه يساهم بتحقيق القيمة المضافة وتطوير المنتجات وخلق وإيجاد أسواق جديدة (Gelderman et al., 2016: 2).



ونلاحظ مما جاء انفا ان الأداء الاستراتيجي يوفر معلومات للمنظمة تساعد في تحقيق التطور والنمو والبقاء وكذلك يساهم بخلق ميزة تنافسية كون الأداء الاستراتيجي للمنظمة يدعمها في تقديم المنتجات ويؤدي الى خلق قيمة. ويشير (Mitchell & Nielsen, 2013: 8) الى مفهوم الأداء الاستراتيجي بانه منظور طويل الأجل أو شبه طويل الأجل يظهر نتائج المساعي الاستراتيجية للشركة في فترة واحدة او لفترات لاحقة. اما (Yousaf & Majid, 2016: 1) فقد عرفه بانه الإنجاز الناجح للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بينما عرفه (Shah et al., 2019: 378) على انه الأداء طويل المدى والشامل للمنظمة، والذي يتضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل حصتها في السوق والربحية واستراتيجياتها التنافسية.

وعلى صعيد متصل فقد عرف (Majid et al., 2020: 5) الأداء الاستراتيجي على انه سياسة تخصيص وتعريف لأولويات الموارد وإبلاغ المديرين بمراجعة أو الحفاظ على السياسات أو الخطط الحالية ووضع اتفاق على أهداف الأداء. ووضح (Kahwaji et al., 2020: 1972) مفهوم الأداء الاستراتيجي بانه تمكين العاملين من فهم استراتيجية المنظمة والاندماج فيها ليصبح جزءاً من سلوكهم وأدائهم ويؤدي لتدفق الاستراتيجية إلى جميع المنظمة ليحقق سهولة وسرعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.، بينما قال (Alharafsheh et al., 2021: 302) على ان مفهوم الأداء الاستراتيجي بـ تكيف المنظمة واستجابتها للتغيرات التي تحدث في بيئتها مع الحفاظ على الصحة التنظيمية والالتزام بالمعايير التشغيلية، وفي ذات السياق أشار (Al-Oumi & Al Doubi, 2021: 105) الى ان مفهوم الأداء الاستراتيجي بانه مجموعة نتائج ممارسات وأنشطة للشركة التي من المتوقع أن تلبى الأهداف المخططة والمحددة.

وعليه يلاحظ الباحث ان الكتاب والباحثون ركزوا على مجموعة من النقاط في تعريف الأداء الاستراتيجي وكما في ادناه:

1. هو محاولة للحصول على المعلومات لمعالجة نقاط الضعف بما يتناغم مع استراتيجية المنظمة.
2. يعبر عن درجة تحقيق الأهداف المخطط لها مع ما حدث على الارض بمدة زمنية محددة.
3. يعد ترجمه لاستراتيجية الشركة من اجل معرفة الفجوة بين الصياغة والتنفيذ.
4. يساهم بتمكين العاملين وفهم استراتيجية المنظمة وبالتالي سهولة وسرعة في تحقيق الأهداف.

ويعرف الباحث الأداء الاستراتيجي على انه النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة مقابل المخرجات المنشودة لتلك الشركة خلال فترة زمنية.

رابعاً/ أهمية الأداء الاستراتيجي:

تواجه منظمات الأعمال، تحديات داخلية وخارجية تتمثل في المنافسة الشرسة والتغير السريع وتنوع رغبات الزبائن والتكنولوجيا المتجددة والمسؤولية الاجتماعية وغيرها، ومن أجل مواجهة هذه التحديات، لا بد على المنظمات اعتماد مناهج واستراتيجيات جديدة من شأنها تعزيز الموقف التنافسي عن طريق رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك العمليات المالية والزبائن وعملية الأعمال الداخلية ، والتعلم والنمو. (Rahman, 2019: 140)، لذلك اكتسبت مفهوم الأداء الاستراتيجي اهتماماً أكاديمياً بين الباحثين، وبالإضافة إلى يمكن الأداء الاستراتيجي المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل، الحصة السوقية والربح المستدام ونمو المبيعات، ويساعد في تحقيق استراتيجيات متعددة كالتسويق والتمويل والترويج وغيرها (Majid et al., 2020: 5)، وعلى صعيد متصل فإن الأداء الاستراتيجي يمثل القدرة التنافسية للشركة ويغطي المركز الأكثر تأثيراً بين المنافسين في تحقيق موطئ قدم في الصناعة، وزيادة وعي الشركة والاستجابة لتلك التحديات التنافسية التي أنشأها المنافسون، ولذلك فهو يعزز عملية التعلم ويساعد الشركة على إنشاء القدرة الفريدة والتنافسية في المجالات التشغيلية (Yousaf & Majid, 2016: 1)، كما وإنه يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، وكيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية بشكل مناسب (Al-Oumi & Al Doubi, 2021: 105).

وبالتالي فإن الأداء الاستراتيجي يجسد أداء الشركة وموقعها التنافسي مقارنة بالمنافسين الذين يحاولون البقاء على المدى الطويل، وتحسين حصتها في السوق والاستجابة المناسبة للتهديدات، فضلاً عن تحديد أولويات الموارد ومساعدة المديرين في مراجعة أو الحفاظ على الخطط والسياسات الحالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Shah et al., 2019: 377)، ولذلك برز الاهتمام بدور الأداء الاستراتيجي في مساعدة المديرين على تطوير استراتيجيات تنافسية، إذ إن من السمات المميزة للأداء الاستراتيجي أنه يزود المديرين بمقاييس مالية وغير مالية تغطي وجهات نظر متعددة ، والتي توفر مجتمعة أسلوب لترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء (Chenhall, 2005: 395). ومن جانب آخر يعتقد (عبودي ومحمد، 2018: 365) إن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز عن طريق ثلاث أسس الأولى من الناحية النظرية يعد الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، ومن الناحية التطبيقية تبرز عن طريق استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المتعددة، وأخيراً على صعيد الأهمية الإدارية يعد الأداء الاستراتيجي عنصراً رئيساً



للعملية الإدارية، كونه يسهم بتقديم البيانات المالية والمعلومات التي تستخدم بقياس مدى تحقيق الشركة لأهدافها ، ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء في المستقبل، وتناغماً مع ما جاء انفاً لاحظ (Waal, 5: 2007) ان إدارة الأداء بشكل تقليدي، تتجاهل العوامل السلوكية لإدارة الأداء، وهذا يعد أحد الأسباب المهمة للمعدل المنخفض نسبياً في نجاح التنفيذ، لذلك فإن معالجة هذه العوامل أمر حاسم لنجاح تنفيذ الاستراتيجية وهو استخدام إدارة الأداء الاستراتيجي بالعوامل السلوكية والمالية لإدارة الأداء، اذ تبرز اهمية الأداء الاستراتيجي عن طريق مقارنته بالأداء التقليدي وكما في الجدول رقم (10) ادناه:

جدول (10)

مقارنة بين الأداء التقليدي مع الأداء الاستراتيجي

ت	الأداء التقليدي	الأداء الاستراتيجي
1	يركز على الأهداف المالية للشركة مثل الربحية.	يركز على الأهداف الاستراتيجية للشركة المالية وغير المالية كرضا المستهلك والمرونة.
2	لا يرتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية الشركة.	هناك تعقب مستمر لتنفيذ الاستراتيجية في جميع مستويات الشركة الدنيا والوسطى والعليا.
3	يهتم بالأداء الداخلي، ولا تعكس الوضع التنافسي للشركة.	يستعمل اساليب المقارنة المرجعية بالقياس مع منافس نموذجي.
4	لا يتناسب مع الأساليب والطرق الإدارية الاستراتيجية المتقدمة والحديثة.	يتناسب ويتكامل مع الأساليب والطرق الاستراتيجية الحديثة والمتقدمة.
5	يهدف لتلبية احتياجات ورغبات حاملي الأسهم.	يهدف لخدمة كل من له مصلحة في الشركة وتلبيته احتياجاته.

المصدر: عبودي، صفاء ادريس، محمد، رياض احمد، "إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم

الأداء الاستراتيجي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1) العدد (41) 2018.

وبالتالي يمكن وصف الأداء الاستراتيجي بانه العملية التي تدمج الشركة عن طريق أدائها مع استراتيجياتها وأهدافها المنظمة والوظيفية، لذلك يعد الأداء الاستراتيجي نهجاً استراتيجياً للإدارة يوفر للمديرين والعاملين وأصحاب المصلحة في كل المستويات الأدوات المناسبة من أجل التخطيط المنتظم لأداء الشركة، ويساهم في تفعيل الخطة الاستراتيجية عن طريق تطوير مجموعة من المقاييس لرصد استراتيجية المنظمة والأهداف اللازمة لتقييم التحسن المستمر في الأداء (Striteska, 2012: 1104).



وعليه يرى الباحث ان أهمية الأداء الاستراتيجي تتبلور من خلال مجموعة من النقاط وكما في ادناه:

1. الأداء الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية.
2. يمكن الأداء الاستراتيجي المنظمة من التكامل بين ادائها والخطط الاستراتيجية الموضوعية.
3. يستخدم هذا الشكل من اشكال الأداء المعايير السلوكية وغيرها ومع المعايير المالية لتجاوز الأخطاء والدفع في تحقيق اهداف وغايات الشركة.
4. يعد نهجاً استراتيجياً كونه يوفر الأدوات المناسبة من أجل التخطيط المنتظم لأداء الشركة.
5. يعزز الحصة السوقية والربح والمبيعات للمنظمة.

خامساً/ نماذج قياس الأداء الاستراتيجي:

تمتاز عملية قياس الأداء بمجموعة محددات تبعاً لتعدد المجالات التي تقوم بها الشركات وتعقيدها ولاسيما الشركات الكبيرة، وتأسيساً على ذلك فان وجود طريقة او اسلوب واحدة لقياس الأداء الاستراتيجي تصلح لكل الحالات أصبح أمر مستحيل، ولذلك ينبغي منح أولوية واهتمام كبيرين لنوع المقاييس المستخدمة والتي تعتبر ذات أهمية حرجة لنجاح الشركات، ولكي يتم قياس الأداء الاستراتيجي في الشركات، فهناك مجموعة من النماذج التي وضعها الكتاب والباحثون، وعليه سيتم عرض أبرز تلك النماذج، كما في ادناه:

أ- نموذج Altman 1968 (نموذج الإفلاس):

يستند هذا النموذج على بشكل رئيسي على المقاييس المالية والمحاسبية أكثر بكثير من اعتماده على المقاييس غير المالية، وذلك عن طريق استعمال دالة متعددة المتغيرات تؤشر الشركات ذات الاداء الضعيف او المنخفض والشركات ذات الاداء العالي، والتي تكون ذات مركز مالي قوي ولديها القدرة على الاستمرار في ظل أجواء تنافسية، اذ اعتمد هذا النموذج علي مجموعة من خمسة مؤشرات مالية تعكس موقف وأداء المنظمة نتيجة أعمالها وتأثير صافي نتيجة النشاط علي ثروة المنظمة والتي تمثلت في الأرباح المحتجزة وحقوق الملكية والتطور في حجم مبيعات المنظمة، ومعدل النمو في موجودات المنظمة ، اذ يعتمد تصنيف المنظمات من حيث قوة أو فشل المركز المالي لها علي قيمة (Z-Score) فاذا كانت هذه القيمة أقل من 1.8 فإن هناك مخاطر تتعلق بالفشل المالي لهذه للمنظمة وغير ذلك فإن المنظمة بأمان من مخاطر الفشل المالي. (Altman, 2000: 3).

ب - نموذج Delaney & Huselid 1996:

هذا النموذج، يشير إلى أن الاستراتيجية المختارة قد تكون خاطئة وعلى هذا الأساس يصعب على الشركة معرفة ما ينبغي أن تقوم به، وهنا تبرز الحاجة الملحة إلى مؤشرات كمية ونوعية تخص قياس الأداء الاستراتيجي، إذ تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية عن طريق المقابلات المعمقة مع المستهلكين، إذ يعبر عن خبراتهم وممارساتهم، ويطلق على هذا، بالنموذج المعرفي، ويتضمن هذا النموذج على مقياسين معرفيين، لقياس أداء الشركات، حيث ينطوي المقياس المعرفي الأول على مجموعة مؤشرات، تقيس أدراك الإدارة لأداء شركاتها، ويطلق على هذا المقياس بالمعرفة التنظيمية، والذي يتضمن: جودة المنتج، وإمكانية تطوير المنتجات، واستقطاب المستهلكين جدد، ورضا الزبون، والعلاقات الإيجابية وأدائها بين الإدارة والافراد وبين الافراد أنفسهم، اما المقياس المعرفي الثاني والذي سمي بمقياس أدراك السوق، يتضمن على أربعة مؤشرات: أداء الأنشطة التسويقية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية والربحية، والمقياسان معاً يعبران عن الأداء الاستراتيجي للشركة (Delaney & Huselid,1996: 953-954).

ج - بطاقة الأداء المتوازن نموذج (Kaplan & Norton):

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن، واحدة من أكثر الاقتراحات والنماذج الأكثر أهمية لتطوير إطار قياس الأداء الاستراتيجي وإدارته، إذ تحتوي على العديد من المقاييس الاستراتيجية، أو التي تركز على المستقبل، والتي تخبر المنظمة كيف تعمل لتحقيق رؤيتها (Thakkar, 2006: 30) (Bisbea & Malagueno, 2012: 296).

ولما تقدم سيتم عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن في فقرة منفردة وذلك لأهميته في قياس الأداء الاستراتيجي والذي تم اعتماده كمقياس للأداء الاستراتيجي .

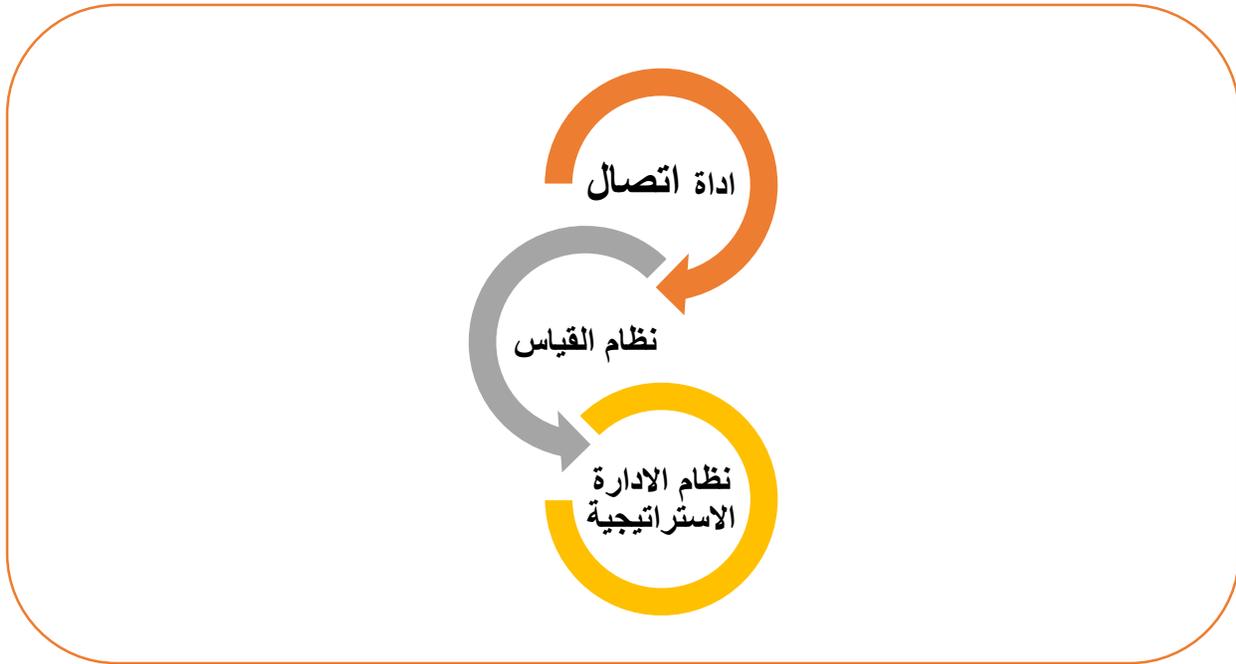
سادسا/ بطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Kaplan & Norton, 1992) مقال استند إلى مشروع بحثي متعدد المنظمات لدراسة قياس الأداء بالمنظمات التي لعبت موجوداتها غير الملموسة دور رئيسي في خلق قيمتها، إذ إن على المنظمات التي تريد تحسين إدارة موجوداتها غير الملموسة، فعليها دمج قياس الموجودات غير الملموسة مع أنظمة الإدارة الخاصة بها (Kaplan, 2010: 2). ويوضح (Libby et al., 2004: 1) بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء وتستعمل لترجمة الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى أهداف مالية وغير مالية، في المنظمات المتنوعة، إذ غالباً ما تواجه وحدات الأعمال الفردية ضغوطاً تنافسية متعددة، وتعمل بأسواق ذات منتجات متنوعة، لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية في تشجيع وحدات الأعمال على تصميم بطاقات أداء مخصصة لتلائم مواقفها الفريدة في سياق استراتيجية تنظيمية شاملة، كما وتوفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لقياس الأداء الاستراتيجي، وتساعد المخططين بتحديد ما يجب القيام به، وتنفيذ ما يمكن تنفيذه على نحو صحيح، ولذلك فإن قياس الأداء الاستراتيجي بشكل فعال وتقييم التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشركة، بشكل عام، يؤدي إلى تحقيق نظام تقييم ملائم للأداء الاستراتيجي (Grigoroudis et al., 2012: 104) لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها العامة وتنفيذ استراتيجيات العمل بنجاح، إذ تهدف إلى تقليل التعقيد وتركيز انتباه المديرين على المعايير والمجالات الرئيسية ذات الصلة بالقرار، حيث إن استعمال المؤشرات المالية فقط لا يفي في الغرض، وأصبحت الحاجة ضرورية لتعزيز المؤشرات الغير المالية، عن طريق دمجها المتبادل مع تنفيذ واستخدام التكنولوجيا لدعم تحسين الأداء (Rastislav & Petra, 2016: 108)، وهنا نلاحظ أن التكنولوجيا لها تأثير على تحسين وتعزيز الأداء، لذلك فإن استراتيجية التكنولوجيا قد تؤثر في الأداء الاستراتيجي خصوصاً لو نظرنا من خلال نظرية المستندة على الموارد واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي.

لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة جهاز لتوجيه صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إذ أنها تساعد في تتبع الأداء الاستراتيجي وتقديم ملاحظات سريعة للرقابة والتقييم، إذ إنها تتوافق مع الاستراتيجية التي تؤدي إلى تواصل وتحفيز أفضل مما يؤدي إلى أداء استراتيجي أفضل (Pandey, 2005: 51)، ومن جانب آخر تمثل بطاقة الأداء المتوازن، أداة إدارة تدعم التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة، عن طريق ربط أنشطة المنظمات التشغيلية وغير المالية بالسلاسل السببية باستراتيجية المنظمة طويلة الأجل، إذ تدعم بطاقة الأداء المتوازن ملائمة وإدارة أغلب أنشطة المنظمة، وفقاً لأهميتها الاستراتيجية، لذلك فإنها



تتيح إمكانية مراعاة عوامل النجاح الاستراتيجية غير النقدية التي تؤثر بشكل كبير على النجاح الاقتصادي للأعمال، وبالتالي تعد نقطة انطلاق واعدة لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية، بنظام الإدارة الرئيسي للمنظمة (Figge et al., 2002: 269)، اما (Niven, 2006: 14) يعتقد ان التعريف البسيط لا يمكن أن يوضح كل شيء عن بطاقة الأداء المتوازن، اذ بين انها تتمثل في ثلاث محاور وهم: أداة الاتصال ونظام القياس ونظام الإدارة الاستراتيجية، وكما موضح في الشكل رقم (22) .



الشكل رقم (22)

محاور بطاقة الأداء المتوازن

Source: Niven, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, 2006 p 14.

من خلال الشكل (22) أعلاه فان بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في ثلاث محاور الأول (أداة اتصال) كونها تدمج بين المقاييس المالية وغير المالية (كالمزبائن والتعلم والنمو والمنظور البيئي والاجتماعي والعمليات الداخلية) وحتى استخدام التكنولوجيا، فهي تحاول ان توصل بين هذه المقاييس من اجل قياس الأداء، وهذا هو المحور الثاني من المحاور الثلاث التي تبينها البطاقة، ف (أداة للقياس) بينها الكثير من الباحثون كما تطرقنا انفا، على ان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من اهم أدوات قياس الأداء الاستراتيجي، اما المحور الثالث (نظام الإدارة الاستراتيجية) جاء هذا المحور عن طريق انها



تدعم التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة، وربط أنشطتها التشغيلية وغيرها باستراتيجية المنظمة، لذلك فهي ملائمة لإدارة اغلب أنشطة المنظمة وفقاً لأهميتها الاستراتيجية التي تتيح إمكانية مراعاة عوامل النجاح الاستراتيجية غير النقدية التي تؤثر بشكل كبير على النجاح الاقتصادي للأعمال.

ويتفق الباحثان (Rastislav & Petra, 2016: 108) مع ما وضعه (Niven,2006: 14) اذ بينا ان بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً منهجياً للأداء الاستراتيجي عن طريق تغطية ثلاث محاور رئيسية في المنظمة، تتمثل بـ بنظام القياس ونظام الإدارة الاستراتيجية وأداة الاتصال.

ا. مزايا بطاقة الأداء المتوازن :

يعتقد مجموعة من الكتاب والباحثون مثل، (Blocher et al., 2010: 42) و (Pandey,) (2005: 51) و (Nerrekli, 2000: 68)، ان هناك مجموعة من الميزات التي تتمتع بها بطاقة الأداء المتوازن والتي دفعت المنظمات الى استخدامها في قياس الأداء الاستراتيجي وكما في ادناه:

1. تعتبر أداة شاملة لفهم الزبائن المستهدفين ومتطلباتهم وفجوات الأداء، كما وتوفر منطلقاً للتركيز على تكوين رأس مال غير ملموس وفكري، من الصعب القيام بذلك في ظل أنظمة الأداء التقليدية.
2. تعتبر وسيلة لتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية عن طريق لفت انتباه المديرين إلى عوامل النجاح الحاسمة ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية، ومكافأتهم على تحقيق هذه العوامل.
4. إطار عمل المنظمات الذي يمكن أن تستخدمه لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب في الاستراتيجية، كون بطاقة الأداء المتوازن تجعل طبيعة واتجاه التغيير المطلوب واضحاً للجميع.
5. أساس عادل وموضوعي تمكن المنظمات لاستخدامه في تحديد التقدم في الإنجاز وتعويض كل مدير على انجازه.
6. إطار عمل ينسق الجهود داخل المنظمة لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة، اذ تمكن بطاقة الأداء المتوازن المديرين من رؤية كيف يساهم نشاطهم بنجاح الآخرين ويحفز العمل الجماعي.
7. موازنة أهداف الإدارة مع استراتيجية المنظمة، وكذلك، ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف طويلة المدى والميزانيات السنوية.
8. تحديد المبادرات الاستراتيجية ومواءمتها، والحصول على التغذية العكسية للتعرف على مدى ملائمة الاستراتيجية وتحسينها.



9. بطاقة الأداء المتوازن قادرة على توضيح استراتيجية النمو، مع التميز بالأعمال التي تتطلب تركيزاً أكبر على المبادرات غير المالية.

10. وتسهل مراجعة الأداء والتغذية الراجعة بشكل مستمر، وكذلك تمكن العاملين من فهم الاستراتيجية وربط الأهداف الاستراتيجية بعملياتهم اليومية.

ب. معايير بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن وفق مجموعة من المعايير التي لا بد ان تتواجد في الشركة لتتمكن من تنفيذها وتطبيقها اذ تتمثل هذه المعايير بالنقاط التالية (Niven,2006:39):

1. **الاستراتيجية:** تعتبر المعيار الوحيد الأكثر أهمية في تحديد اختيارك، فيما إذا كانت الشركة قيد الدراسة تمتلك استراتيجية متماسكة، كون ان بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية مصممة لمساعدتك في ترجمة استراتيجيتك إلى أهداف ومقاييس تسمح لك بقياس مدى فعاليتك في تنفيذ هذه الاستراتيجية، فبدون حصة استراتيجية على الأرض من المحتمل، أن ينتهي بك الأمر بمجموعة مخصصة من التدابير المالية وغير المالية التي لا ترتبط ببعضها البعض.

2. **الرعاية (التمويل):** من الضرورة توفير الرعاية (التمويل) لتنفيذ جهود بطاقة الأداء المتوازن، حيث عدم توفر التمويل والرعاية الملائمة، فسوف تتعرض جهود تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن للفشل.

3. **الحاجة إلى بطاقة أداء متوازن:** يجب ان تجيب الشركة على السؤال، هل ان الشركة تحتاج الى مقاييس أداء جديدة، كون ان بطاقة الأداء المتوازن لا بد ان تكون وفق حاجة تدرکها المنظمة لتصل الى الهدف من تنفيذها.

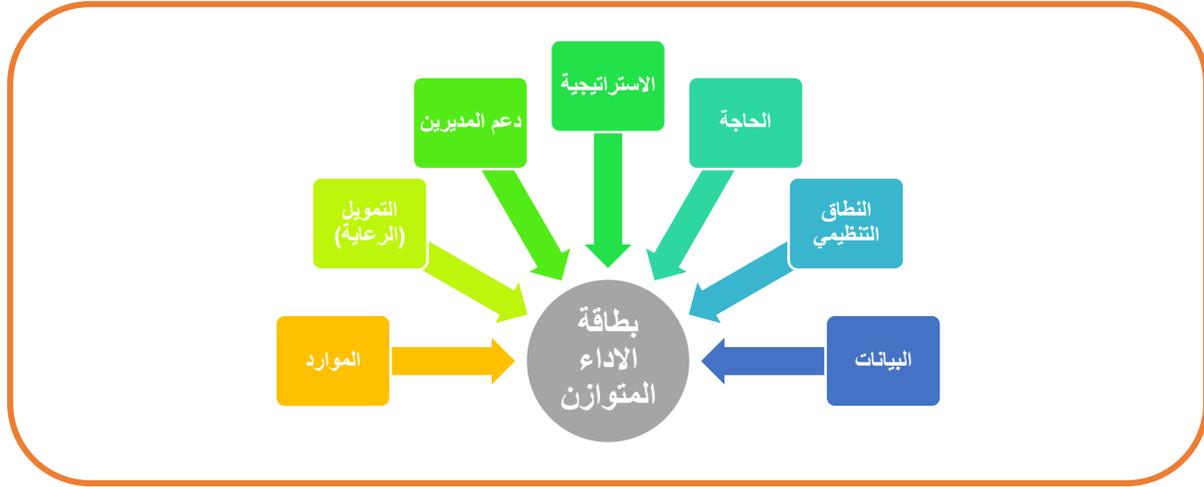
4. **دعم المديرين والمشرفين الرئيسيين:** أن الدعم التنفيذي أمر بالغ الأهمية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كون أن المديرين التنفيذيين قد يستخدمون معلومات بطاقة الأداء لاتخاذ قرارات استراتيجية.

5. **النطاق التنظيمي:** لا بد أن تدير المنظمة مجموعة من الأنشطة عبر سلسلة القيمة النموذجية للشركة، أي لا بد أن يكون لها استراتيجية وزيائن محددون وعمليات وإدارة محددة، كون ذلك سيؤدي الى تحديد وحدة ذات تركيز وظيفي ضيق إلى إنتاج بطاقة أداء متوازن بمقاييس ضيقة ومركزة وظيفياً.

6. **البيانات:** يشتمل هذا المعيار على عنصرين، الأول: هل تدعم المنظمة ثقافة القياس ، أي هل ستكون قابلة للإدارة عن طريق مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء؟، والثاني: هل ستكون المنظمة قادرة على توفير البيانات لمقاييس الأداء المختارة؟ قد يكون من الصعب تقييم ذلك في البداية لأن بعض

المقاييس على الأقل في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بك قد تكون جديدة مع مصادر البيانات التي لم يتم تحديدها بعد.

7. **الموارد:** ان تنفيذ بطاقات الأداء المتوازن يتم عن طريق فريق من الأفراد الملتزمين بهدف مشترك، لذلك على المنظمة التأكد من أنها مستعدة وقادرة على توفير موارد كافية للتنفيذ. ويمكن توضيح المعايير انفاً وفق الشكل رقم (23) التالي :



شكل (23)

معايير بطاقة الأداء المتوازن

Source: Niven, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, 2006 p 39.

ج. المنظورات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على انها نظام يجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة قياس أداء واحدة، اذ تركز بطاقة الأداء المتوازن على الارتباط بين عمليات الأعمال والقرارات والنتائج، وتشمل المنظورات الأربعة للأداء وكما في ادناه (Hansen & Schaltegger, 2016: 196):

1- المنظور المالي : تشير مقاييس الأداء المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يساهم في تحسين النتيجة النهائية، اذ ترتبط الأهداف المالية النموذجية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين، ولكن بالمقابل انتقد الكثيرون التدابير المالية بسبب أوجه القصور الكثيرة ابرزها عدم قدرتها على عكس



إجراءات خلق القيمة الحالية، (Kaplan & Norton, 1992: 77). كما وتدرک بعض المنظمات أن المقاييس المالية الإجمالية، مثل الدخل التشغيلي والعائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادية، ليست مثالية بحد ذاتها ، إلا أن المقاييس المالية مفهومة جيداً على الأقل وتوفر أهدافاً واضحة وصريحة وموضوعية يمكن تحقيقها، كما وتُبلغ المقاييس المالية عن النتائج أو الإجراءات السابقة، ولذلك يوضح المنظور (المالية) كيف ننظر إلى موفري الموارد المالية، أي استخدام المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء السابق (Papenhausen & Einstein, 2006: 16).

وفي ذات السياق أوضح (Denton, 2000: 95) ان المنظور المالي ركز على الأهداف المالية مثل موضوعات نمو الإيرادات ومزيجها، وخفض التكلفة والربحية، استخدام الأصول واستراتيجية الاستثمار، وللإجابة على التساؤل (ماذا يتوقع أو يطلب المساهمون؟) الموجود في الشكل رقم (24) يقول (Chavan, 2007: 397) تعزيز العائد على رأس المال، و تحسين قيمة المساهمين، واستخدام الموجودات.

2- منظور الزبائن: يتكون منظور الزبون من مجموعات مقاييس تتعلق بالزبائن مثل رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون، اذ لابد أن تكون مصممة لتلبية المتطلبات التنظيمية، كما تعتبر الحصة السوقية وقيمة الزبون وربحية الزبون من المقاييس الرئيسية الأخرى، التي تمكن المنظمة من إنشاء رؤية واضحة للزبائن الذين يجب أن تستهدفهم مع تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة (Mooraj et al., 1999: 482)، كما وان العديد من المنظمات اليوم لديها مهمة رئيسية وهي تركيز على الزبون، وأن تكون الشركة رقم واحد في تقديم القيمة للزبائن، اذ أصبحت كيفية أداء المنظمة من منظور زبائنها أولوية للإدارة العليا، ولذلك تتطلب بطاقة الأداء المتوازن مراجعة أعمال، المديرين وترجمة مهامهم بشأن خدمة الزبائن، وتحديد المقاييس التي تعكس العوامل التي تهتم الزبائن، اذ تنقسم اهتمامات الزبائن إلى أربع فئات، تتمثل بالوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة (Kaplan & Norton, 1992: 73).

اما الإجابة على التساؤل (من هم الزبائن المستهدفون وما هي توقعاتهم وما هي القيمة التي نقدمها لخدمتهم؟) في الشكل رقم (24) يقول (Chavan, 2007: 397) ان على المنظمة تعزيز سمات المنتج/ الخدمة، وتحسين علاقات الزبائن والصورة وسمعة الشركة.

3- منظور العمليات الداخلية: يشير الى العمليات التنظيمية الداخلية، التي تسمح المقاييس القائمة على هذا المنظور للمديرين بقياس مدى جودة عمل منظماتهم، وما إذا كانت منتجاتها وخدماتها تتوافق مع متطلبات الزبائن المهمة (Papenhausen & Einstein, 2006: 16)، ولذلك تعتبر التدابير القائمة على



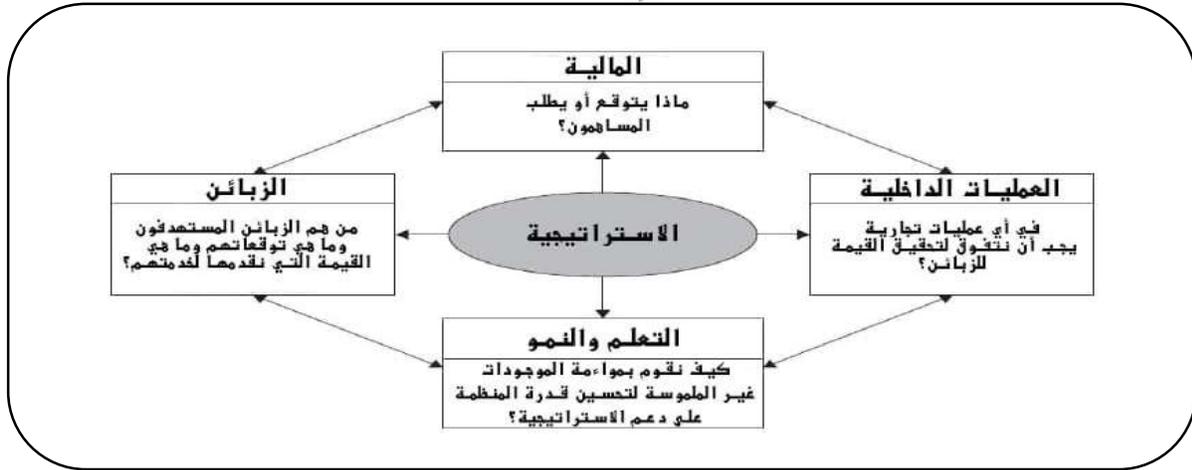
الزبائن مهمة، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لما لا بد على المنظمة القيام به داخلياً، لتلبية توقعات زبائنها، ينبع أداء الزبائن الممتاز من العمليات والقرارات والإجراءات التي تحدث في جميع أنحاء الشركة، ولذلك يحتاج المديرون التركيز على تلك العمليات الداخلية الهامة التي تشجعهم على تلبية احتياجات الزبائن، وبالتالي لا بد ان تتبع المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من العمليات التجارية التي لها أكبر تأثير على عوامل رضا الزبائن التي تؤثر على وقت الدورة والجودة ومهارات الموظفين والإنتاجية،(Kaplan & Norton, 1992: 74).

و للإجابة على التساؤل (في أي عمليات تجارية يجب أن نتفوق لتحقيق القيمة للزبائن؟) في الشكل رقم (24) يبين (Chavan, 2007: 397) انه على الشركة تطوير و تقديم المنتجات والخدمات، وكذلك تعزيز خدمات ما بعد البيع.

4- منظور التعلم والنمو: يؤكد هذا المنظور على التطورات والنمو المطلوبة داخل الشركة مثل قدرات الموظف، والرضا، والإنتاجية، والتمكين وأنظمة المعلومات (التكنولوجية) لتوفير البنية التحتية المناسبة للنمو المستقبلي، (Dento,2000: 95)، كما ان منظور منظور التعلم والنمو لا بد ان يجيب على ما هي الأنشطة التي ستكون ضرورية لتطوير الشركة وموظفيها بشكل أكبر من أجل ضمان نجاحها؟ وايضاً ما الذي يمكن تعلمه من الإخفاقات في المستقبل (Hladchenko, 2014: 168).

كما ويعتقد (Kaplan, 2010: 22) ان منظور التعلم والنمو هو الحلقة الأضعف في بطاقة الأداء المتوازن، رغم امتلاك المنظمات بعض التدابير العامة للموظفين، مثل رضا الموظفين ومعنوياتهم، ودورانهم، والتغيب عن العمل والتأخير، ولكن من الصعب إيجاد مقاييس تربط قدرات موظفيها بالاستراتيجية، بينما المعالجة لتساؤل (كيف نقوم بمواءمة الموجودات غير الملموسة لتحسين قدرة المنظمة على دعم الاستراتيجية؟) في الشكل رقم (24) يوضح (Chavan, 2007: 397) ان المعالجة تكمن في تطوير وتعزيز قدرات الموظف ونظام المعلومات، والتحفيز، والتمكين.

كما ويمكن توضيح المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بين المنظورات واستراتيجية الشركة، كما في الشكل رقم (24) ادناه.



شكل (24)

منظورات بطاقة الأداء المتوازن

Source: Marzuki, S., Laksmono, B. S., & Subroto, A. (2020). Improving government's performance management by using the balanced scorecard on stakeholders perspectives. Journal of the Community Development in Asia (JCDA), 3(3), 29-47.p. 45

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

يحاول الباحث عن طريق هذا المبحث توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإطار الفكري على وفق ما ورد بالأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، وبحسب الاطلاع على الأدبيات القريبة من الدراسة، والتي تساهم بأسلوب مباشر او غير مباشر إيجاد علاقة ارتباطية فكرية بين متغيرات الدراسة الحالية، ولذلك اعتمد الباحث على اطر تستند عليها الأدبيات بمجال إدارة الاعمال، وتساعد الباحثين من أجل زيادة الفوائد المعرفية والعلمية، والتي على اساسها تقاس قوة العلاقة، بين متغيرات الدراسة.

أولاً/ العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي:

ان وجود استراتيجية التكنولوجيا راسخة ومدمجة يعتبر جزءاً أساسياً في إنشاء موقع استراتيجي للشركة، عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا الحالية، كون التكنولوجيا ضرورية أصبحت للشركات الربحية أو غير الهادفة للربح لتعظيم المزايا التنافسية وقياس التغيرات في الأداء الاستراتيجي، كما و أن التكنولوجيا قد تم الاعتراف بها على نطاق واسع باعتبارها حجر الزاوية في القدرة التنافسية للشركة عن طريق عدة آليات، مثل خلق حواجز أمام الدخول، وجذب أسواق جديدة وزبائن وحتى تغيير قواعد المنافسة في الصناعة الحالية والمستقبلية (Sukri, et al., 2019: 68)، وان استراتيجية التكنولوجيا هي واحدة من أهم جوانب الموقف الاستراتيجي لأي منظمة، خاصة في البيئات الديناميكية، اذ ليس فقط الضغوط التي تصاحب جميع المنظمات الناشئة كنفص رأس المال مثلاً، ولكن يتعين عليها أيضا مواكبة المعدل السريع للتغير التكنولوجي، وبالتالي فإن مجموع اختيارات المنظمة حول كيفية تطوير واستغلال مواردها التكنولوجية ، يمكن أن يؤثر بشكل عميق على الاداء الاستراتيجي (Zahra & bogner, 2000: 135). وفي ذات السياق فان التكنولوجيا تلعب دورا مهماً في خلق اختلافات في الأداء الاستراتيجي والمنافسة بين المنظمات، كون التقدم التكنولوجي، ذو أهمية حيوية في البيئات التنافسية للحصول على ميزة تنافسية على الأمد البعيد، ولذلك فان اغلب المنظمات تسعى إلى استغلال مواردها التكنولوجية من اجل مواكبة التغيرات بالبيئة وتحقيق الابتكار التكنولوجي لاكتساب ميزة تنافسية، كون التكنولوجيا تعد أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية للمنظمات في الوقت الحالي، وبالتالي أصبحت المنظمات تميل الى التمتع بميزة تكنولوجية لتحقيق ربحية أفضل بالإضافة إلى كونها أسرع في تطوير



خطوط إنتاج جديدة ذات جودة منتجات عالية (Azubuike, 2013: 45)، ويؤكد (Sukri, et al., 2019: 69)، على إن أداء المنظمة وإنجازها مشتق بشكل أساسي من تطبيق استراتيجية التكنولوجيا في الأساس، كون استراتيجية التكنولوجيا هي العملية التي تستخدم بها الشركات مواردها وقدراتها التكنولوجية لتحقيق أهداف الشركة التي يسعى له الأداء الاستراتيجي. وينفق (Azubuike, 2013: 45) مع ما جاء انفاً بأن التكنولوجيا في الوقت الحالي تعتبر جوهر القدرة التنافسية للمنظمات، لذلك الاهتمام بالموارد التكنولوجية واعتبارها من أهم الأصول الأساسية، إذ أصبح لابد على الشركات تطور قدرتها التنافسية من أجل الحصول على مزايا تنافسية طويلة الأمد، ولذلك لابد من تطوير المهارات التكنولوجية عن طريق استراتيجية التكنولوجيا في الشركة.

ويرى (Gagnon & Dragon, 1998: 19) ان اختراق التكنولوجيا يساعد حقاً في تحسين الأداء الاستراتيجي، كون التطور التكنولوجي أصبح الأداة الرئيسية لتلبية حاجة النمو والاستمرار في الشركات، جراء المزايا التي توفرها التكنولوجيا، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الإنتاجية، ولكن يتطلب ذلك استراتيجية لتحقيق التوازن في التغييرات التكنولوجية والموارد التي تمتلكها الشركة، ويعتقد (Majhi & Mukherjee, 2019: 643) ان قدرات التكنولوجيا في الشركات ستساعد على تحقيق أقصى قدر من الفوائد على مستوى الأداء، عن طريق استخدام استراتيجية معينة لتحقيق فوائد الأداء كنتيجة لقدرات التكنولوجيا الفائقة.

وعليه يرى الباحث ان العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي تكمن في ان استراتيجية التكنولوجيا تستخدم الموارد التكنولوجية من أجل تطوير وخلق ميزة تنافسية تتلاءم مع التغيير في البيئة لتحقيق اهداف النمو والاستمرار للمنظمة، وهذا ما يسعى له الأداء الاستراتيجي كونه يرسم العلاقة بين الأهداف الموضوعية مع ما يتم تنفيذه في ارض الواقع وعلى الأمد البعيد عن طريق تقييم استراتيجيات المنظمة.

ثانياً/ العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات:

تتطلب جودة المنتجات، استخدام افضل الطرق واللوجستيات في الوقت المناسب، من اجل تحقيق مفهوم الجودة الذي ينصب بتحقيق رغبات وتوقعات الزبون، إذ تعتبر هذه الطرق في البيئة الحالية هو اتخاذ نهجاً استراتيجياً قائم على التكنولوجيا، من اجل مواجهة المنافسة والتغييرات الكبيرة في البيئة ولتحقيق منظورات الجودة مثل، الإنتاج الخالي من الهدر، والأعمال المتكاملة تكنولوجياً وغيرها (Ćulahović & Zvonko, 2009: 808)، وان التحدي الذي يواجه الشركات اليوم يتمثل في تقديم



منتجات عالية الجودة قبل المنافسين عن طريق أنشطة، تعطي الأولوية للزبائن، هذا المتطلب في بيئة اليوم لا يمكن ان يتصور بدون تكنولوجيا موضوعه في اطار استراتيجي الاستراتيجية لتعزيز التكنولوجيا الأساسية وربطها بشكل متبادل، ولذلك فرضت البيئة الحالية على الشركات التعاون ليس فقط مع المنظمات التابعة في نفس الصناعة، ولكن أيضاً مع المنظمات غير التابعة لصناعاتها لتحقيق التناغم وتبادل التكنولوجيا أساس التعاون والمنافسة (Amasaka, 2004: 2). وفي ذات السياق يرى (Reguia, 2014:147) ان استمرار أي منظمة يعتمد على قدرتها بالحفاظ على مكانتها بالأسواق ومواجهة المنافسة التي تزداد بسرعة كبيرة مع العولمة والتوسع الهائل في التكنولوجيا، ولكون المنتج يعكس صورة المنظمة لدى الزبون، جعل ذلك نجاح المنظمة مرتبط بنجاح المنتج والذي يتطلب تحقيق الامتثال لتوقعات ورغبات واحتياجات الزبائن، وتطوير منتجات ذات جودة فائقة.

ويرى الباحث ان هناك علاقة وثيقة بين استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات، تتمثل في ان استراتيجية التكنولوجيا تستخدم الموارد التكنولوجية وتطورها في إطار يحقق ميزة تنافسية تتجاوز فيها المنافسين، وهذا خط الشروع يتناغم وينعكس بشكل كبير على جودة المنتج كون متطلبات اخراج منتج ذو جودة عالية في البيئة الحالية يحتاج الى تكنولوجيا كبيرة، خصوصا وان الصفة الغالبة على شركات اليوم هو كيفية اخراج منتجات عالية الجودة تتلاءم مع رغبات وحاجات الزبون .

ثالثاً/ العلاقة بين جودة المنتجات والأداء الاستراتيجي:

في بيئة الأعمال الناضجة والمتطورة، يفترض أن تكون جودة المنتج ذات أهمية قصوى لبقاء المنتجات ونجاحها، اذ ليس من المستغرب أن تستثمر المنظمات على نطاق واسع في مبادرات جودة المنتج لضمان الجودة الفائقة للمنتجات (Molina et al., 2011: 916)، ولكي تواجه الشركات تحديات البيئة العالمية الجديدة بدأت بالنظر في جودة المنتجات كجزء لا يتجزأ من خطط أعمالها الاستراتيجية، كون استثمارات تحسين الجودة بالأغلب تؤدي إلى أداء أفضل، وتصبح إدارة الجودة استراتيجية تنافسية قابلة للتطبيق، من أجل النقاط الطبيعية متعددة الأبعاد لمقاييس الأداء الاستراتيجي، اذ يتجلى أداء الإنتاج عن طريق فعالية وكفاءة الإنتاج، ففعالية الإنتاج تقيس النسبة المئوية لتحقيق الهدف الذي يصبوا اليه الأداء الاستراتيجي، وكفاءة الإنتاج تقيس مدى كفاءة استعمال الموارد لإنتاج المخرجات (Agus & Hassan, 2011: 1652).

والأداء يخضع لعدة استراتيجيات وعوامل مهمة في تحديده، اذ أن جودة المنتج تؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي، كون الجودة التي تعكس كفاءات المنظمة هي من بين العوامل الكبيرة القادرة



على التأثير في الأداء الاستراتيجي، حيث تلعب استراتيجية جودة المنتج دورا حيويا في تطوير وتحسين أداء، وبالتالي فان المنظمات ذات الإنتاجية الأعلى مقارنة بالمنظمات ذات الإنتاجية المنخفضة في نفس الصناعات، ستكسب المزيد من الفرص عن طريق تحسين جودة المنتج، وفي الاغلب يؤدي ذلك الى ان الشركات تستثمر في تبني تكنولوجيا جديدة لتلبية متطلبات الجودة (AbdGhani et al., 2019: 217). وفي ذات السياق يرى (بدر، 2009: 68) ان جودة المنتجات تعتبر عنصر أساسي في المنافسة بين الشركات، فالاستجابة السريعة و الفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، و بالتالي اكتساب حصص سوقية التي تهدف لتحقيقها الشركة من خلال الأداء الاستراتيجي، كما وان الالتزام بالجودة في جميع المستويات سينصب بتحقيق أداء استراتيجي بعيد الأمد للشركة.

وعليه يعتقد الباحث ان الالتزام بجودة المنتجات داخل الشركة سيصب في تحقيق حصة سوقية ورضا الزبون، خصوصا وانها قد تعالج الكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية، اذ ان انتاج منتجات نفطية ذات جودة عالية سينعكس على تقليل الانبعاثات والملوثات التي قد تتسبب بها عمليات انتاج المنتجات، كما وان انتاج منتجات نفطية ذات جودة عالية يقلل من الاضرار التي قد تصيب الزبون جراء استخدام المنتج، والتي قد تنعكس على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتتسبب إيجابا في تبني أساليب الجودة على قبول المنتجات مجتمعا وبيئياً، وغيرها من الأهداف التي تسعى الشركات الى تحقيقها وهذا ما ينسجم مع هدف الأداء الاستراتيجي الذي يقيم ويرسم المنظور الاستراتيجي لأداء الشركة ومدى تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

- المبحث الأول : تحليل البيانات

- المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

- المبحث الرابع : تحليل المضمون

تمهيد:

يحاول هذا الفصل الاهتمام والتركيز والكشف، عن مدى توزيع أبعاد استمارة الاستبانة توزيعاً طبيعياً، وتحديد مستوى فقرات وأبعاد الدراسة الحالية، باستخدام الوصف الإحصائي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتوضيح مدى التناسق من فقرات استمارة الاستبانة، وذلك من خلال استعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي، وجودة المقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتبيان مقدار وطبيعة علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات (استراتيجية التكنولوجيا - جودة المنتجات النفطية - الاداء الاستراتيجي)، بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية الملائمة، وعلى هذا الأساس تكون هذا الفصل أربعة مباحث كما في الشكل ادناه :



شكل (25)

هيكل الفصل الثالث

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الأول - تحليل البيانات

توطئة:

تعتبر الاستبانة الاداة الاساسية للحصول على البيانات بالدراسة الحالية ومن خلالها، سيتم قياس متغيرات الدراسة الحالية، وتمثيل مستوى الاستجابة الذي يحدده افراد مجتمع الدراسة الحالية، ومن خلال نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها أو رفضها، وللاهمية التي تحتلها اداة القياس في أي دراسة، فمن الضروري إجراء الإختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الوصول اليها، ولذلك حتى يتحقق الباحث من دقة البيانات التي تم التحصل عليها من استمارة الاستبانة، انطلق في التحليل وحسب الاتي:

أولاً / تحليل مكونات استمارة الاستبانة :

الجدول ادناه يبين وصفا تفصيليا لمتغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة، المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا) وأبعادها الفرعية، والمتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) بأبعادها، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

جدول (11)

مكونات استمارة الاستبانة

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	مصدر المقياس
استراتيجية التكنولوجيا Technology Strategy (مستقل)	قيادة التكنولوجيا	4	من اعداد الباحث اعتمادا على : Hampson & Tatum, 1997
	مصادر التكنولوجيا	4	
	نطاق التكنولوجيا	4	
	عمق التكنولوجيا	4	
	الملائمة التنظيمية	4	
جودة المنتجات النفطية Oil Products Quality (وسيط)	أداء المنتج	4	من اعداد الباحث اعتمادا على: Khoironi et al , 2018
	ميزات المنتج	4	
	توافق المنتج	4	
	موثوقية المنتج	4	
	متانة المنتج	4	



	4	الجودة المدركة للمنتج	
من اعداد الباحث اعتمادا على: Grigoroudis, et al., (2012)	4	المنظور المالي	الأداء الاستراتيجي Strategic Performance (معتمد)
	4	منظور الزبائن	
	4	منظور العمليات الداخلية	
	4	منظور النمو	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثانيا/ تقييم جودة البيانات:

اعتمد الباحث مجموعة اختبارات، من اجل تقييم بيانات الدراسة ولضمان دقة نتائج الدراسة عبر مجموعة مؤشرات، وعلى النحو الاتي:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: لغرض اعداد مقياس الدراسة الحالية، اطع الباحث على عدد من المقاييس الجاهزة، التي لم يستطع اعتماد أيا منها بصورة كاملة لاعتمادها عبارات قد بعيدة عن طبيعة بيئة العمل في العراق، مما قد يجعل اعتمادها بتلك الصيغ غير مجدي، لذلك قام الباحث بتعديل صياغة عباراتها وتنسيقها وتوليفها، ومن ثم عرضها على خبراء في حقل الاختصاص (ملحق 2)، فضلاً عن اجراء الباحث التعديلات التي أوصوا بها كافة، وبما يظهرها بالشكل العلمي السليم.

2- التحليل العاملي الاستكشافي: أشار (Hair et al:2014) ان هذا النوع من التحليل يستخدم عندما لا يعرف الباحث، نوع العلاقة التي تربط بين الأسئلة والمتغيرات، وبالتالي يترك الحرية للأسئلة ان تتوزع من دون الاعتماد على نظرية مسبقة، الامر الذي يؤدي الى اظهار عدد العوامل الحقيقية للمتغير، وما يرتبط بتلك العوامل من أسئلة، واعتماداً على ما جاء برأي كل من (Hair et al:1995:217) و (Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير لابد من توافرها في نتيجة هذا التحليل اهمها كفاية المجتمع، وأن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر، عندما تزيد عن (0.60)، وزيادة تشبعات الفقرات عن (0.50) حتى تكون ذات دلالة إحصائية، وفي ذات السياق، سيختبر الباحث معامل (Alpha Chronbach's) الذي يقيس ثبات المقياس، علما ان (Urasachi et al,2015:681) يشيرون انه في العلوم السلوكية عندما تكون قيمة معامل الثبات (0.60) فانها تعد قيمة مقبولة .

أ- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا

حقق متغير استراتيجية التكنولوجيا وحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis (PCA) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) اربعة ابعاد و (16) سؤال، علما ان مقياس (Kaiser-Meyer-



(Olkin) لكفاية المجتمع، بلغت قيمته (0.92) وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس، والبالغة (0.50) (Kaiser:1974)، اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1749) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (12)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا

Alpha Chronbach's	الملائمة التنظيمية	عمق التكنولوجيا	نطاق التكنولوجيا	مصادر التكنولوجيا	قيادة التكنولوجيا	الأسئلة
0.70					0.576	1
					0.543	2
					0.634	3
					0.568	4
0.80				0.552		5
				0.799		6
				0.514		7
				0.550		8
0.82			0.631			9
			0.710			10
			0.663			11
			0.632			12
حذفت من التحليل		حذفت من التحليل				13
						14
						15
						16
0.86	0.700					17
	0.790					18
	0.554					19
	0.561					20
0.93	%63.22					النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة .



يتبين من الجدول أعلاه ان التحليل العاملي الاستكشافي حذف بعد (عمق التكنولوجيا) من التحليل لعدم توزيع الأسئلة على أي بعد وضمن معامل تشعب (0.50 فأكثر)، وعليه لن يتم اعتماده في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير جودة المنتجات النفطية

حقق البناء الاستكشافي لمتغير جودة المنتجات النفطية، وحسب طريقة المكونات الأساسية (PCA) (Principal Component Analysis) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) ستة ابعاد و (24) سؤال، علما ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية المجتمع بلغت قيمته (0.92) وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.50) (Kaiser:1974)، اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (2467) بدرجة حرية (276) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (13)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير جودة المنتجات النفطية

Alpha Chronbach's	الجودة المدركة للمنتج	متانة المنتج	موثوقية المنتج	توافق المنتج	ميزات المنتج	أداء المنتج	الأسئلة
0.77						0.620	1
						0.653	2
						0.626	3
						0.691	4
0.84					0.651		5
					0.677		6
					0.758		7
					0.520		8
0.89				0.536			9
				0.603			10
				0.806			11
				0.622			12
0.83			0.680				13
			0.592				14
			0.609				15
			0.792				16



0.85	0.520					17
	0.523					18
	0.550					19
	0.590					20
0.85	0.720					21
	0.668					22
	0.871					23
	0.661					24
0.96	%64.54					النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة .

يتبين من الجدول أعلاه، ان التحليل العاملي الاستكشافي لم يحدف أي بعد من التحليل، عليه سيتم اعتماد كل الابعاد في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ت - التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي

حقق متغير الأداء الاستراتيجي وحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal

Orthogonal) Component Analysis (PCA)، وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Kaiser-Meyer-Olkin) لKaiser-Meyer-Olkin (KMO) كفاية المجتمع بلغت قيمته (0.90)، وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.50) (Kaiser:1974)، اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1506)، بدرجة حرية (120) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (14)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي

Alpha Chronbach's	منظور النمو	منظور العمليات الداخلية	منظور الزبائن	المنظور المالي	الأسئلة
0.84				0.677	1
				0.680	2
				0.589	3
				0.793	4
0.86			0.622		5



			0.581		6
			0.678		7
			0.698		8
حذفت من التحليل		حذفت من التحليل			9
					10
					11
					12
0.82	0.588				13
	0.516				14
	0.508				15
	0.806				16
0.92	%69.30				النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة .

يتبين من الجدول أعلاه ان التحليل العاملي الاستكشافي حذف منظور العمليات الداخلية من التحليل لعدم توزع الأسئلة على أي بعد وضمن معامل تشبع (0.50) فأكثر، وعليه لن يتم اعتماده في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثا/ اختبار توزيع البيانات:

اخضع الباحث استمارة الاستبانة لمجموعة من الاختبارات، التي يعتقد انها لازمة لضمان دقة البيانات المتحصلة عنها، وبالتالي دقة النتائج التي سيتم الوصول لها لاحقا، الامر الذي سينعكس على دقة استنتاجات وتوصيات الدراسة، ومن اجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية التي سيخضع الباحث البيانات لها، وهل هي اختبارات معلمية او لا معلمية، قرر الباحث استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، الذي لا بد ان يكون مستوى معنويه اكبر من (5%)، كما يوصي (Field,2009:139) ولتحديد فيما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ان يتم احتساب قيم (Z) لكل من الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين $(1.96 \pm)$ فان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي. إضافة الى اعتماد الباحث على المدرج الاحصائي.



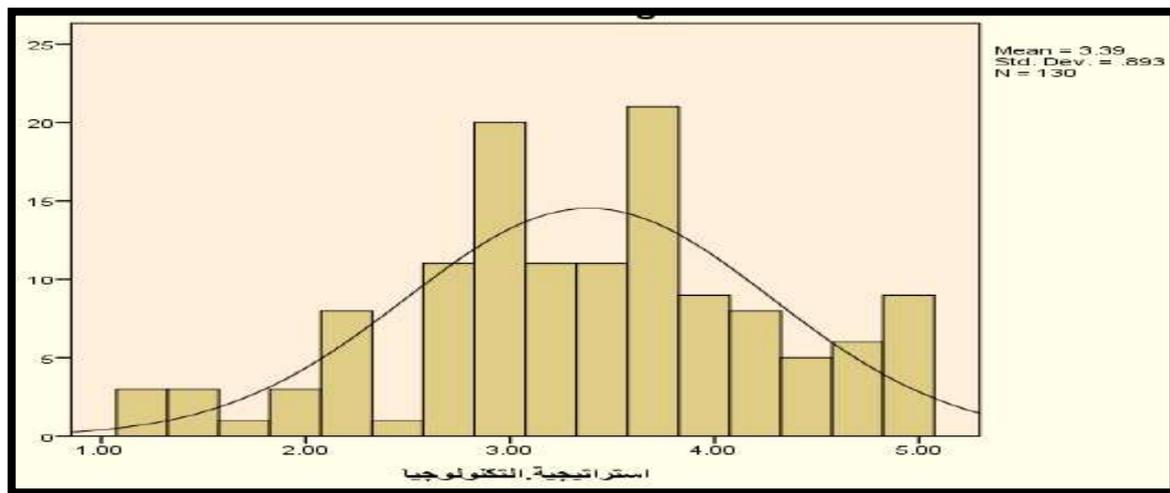
جدول (15)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية اختبار Kolmogorov-Smirnov	Kolmogorov-Smirnov	Z	Std. Error	Kurtosis	Z	Std. Error	Skewness	البعد
0.200	0.046	0.84	0.422	-0.355	-1.08	0.212	-0.231	استراتيجية التكنولوجيا
0.182	0.071	-1.96	0.422	-0.830	-0.64	0.212	-0.137	جودة المنتجات النفطية
0.20	0.070	-1.76	0.422	-0.744	-0.32	0.212	-0.069	الأداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه خضوع جميع ابعاد الدراسة للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للاختبار المعلمي ، وبين الشكل (25) ادناه المدرج الاحصائي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا ويبين خضوعه للتوزيع الطبيعي :



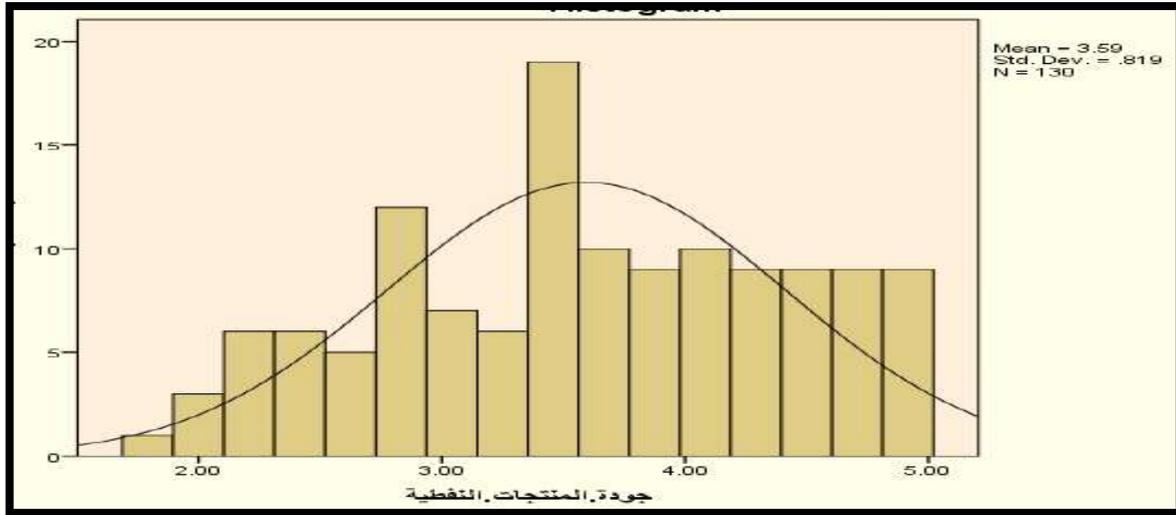
شكل (26)

المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss .



وبين الشكل (26) ادناه المدرج الاحصائي لمتغير جودة المنتجات النفطية وبيّن خضوعه للتوزيع الطبيعي أيضا.

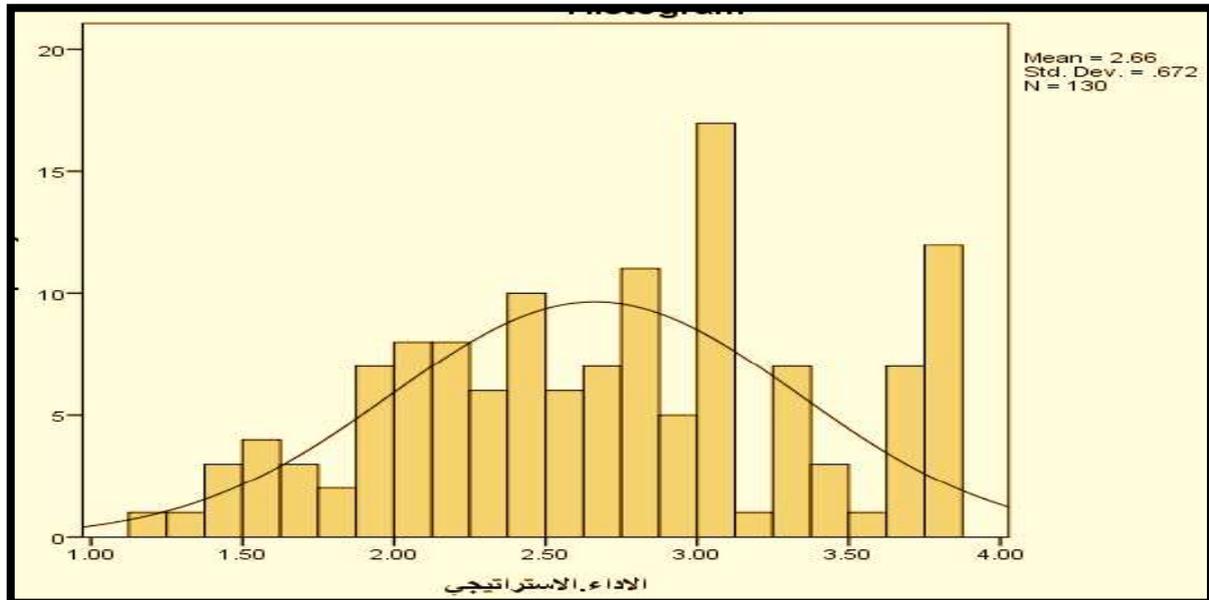


شكل (27)

المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير جودة المنتجات النفطية

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss .

وبين الشكل (27) ادناه المدرج الاحصائي لمتغير الأداء الاستراتيجي وبيّن خضوعه للتوزيع الطبيعي أيضا.



شكل (28)

المدرج الاحصائي للتوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss .



المبحث الثاني - التحليل الوصفي للبيانات

توطئة:

يتضمن هذا المبحث عرض ما ادت اليه نتائج الدراسة احصائيا، مع تحليل وتفسير تلك النتائج، عن طريق ثلاث نقاط، تناولت النقطة الاولى استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها، بينما النقطة الثانية فتناولت جودة المنتجات النفطية بأبعادها، اما النقطة الثالثة فتناولت الأداء الاستراتيجي بأبعاده، وتمثلت كل النقاط عرضا للمتوسطات الحسابية الموزونة الفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها.

أولا/ التحليل الوصفي لتغير استراتيجية التكنولوجيا:

بهدف الاستدلال على مدى توافر متغيرات الدراسة في مجتمعها (شركة مصافي الجنوب) قام الباحث بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة فيما يخص اسئلة المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشددة الإجابة والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة ومقارنتها مع قيمة (t) الجدولية البالغة (1.98) بدرجة حرية (129) ومستوى معنوية (5%). علما ان الباحث اعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لغرض مقارنة الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات افراد المجتمع .

1- قيادة التكنولوجيا

إن بعد قيادة التكنولوجيا حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.38). يستدل الباحث ان الشركة مجتمع الدراسة تسعى لان تكون قائدة في مجال احدث الابتكارات التكنولوجية، وتطبيقها في مجال عملها، لان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). ويلاحظ ان هناك تشتت بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.27)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (67.54%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (39.3)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (3) التي نصت على استخدام الشركة برامج محاكاة حاسوبية لتعزيز هندسة الإنتاج من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (1.17) وهذا يدل على اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (70.15%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.



اما الفقرة (4) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.27) مما يدل على وجود تشتت معين في إجابات افراد المجتمع، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (65.69%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية.

جدول (16)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعده قيادة التكنولوجيا (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تسعى الشركة الى تقديم منتجات جديدة في نفس الأسواق بالافادة من التكنولوجيا الحديثة.	3.42	68.31	1.30	3.63
2	تحلل الشركة احتياجات الزبائن لتلبية رغباتهم من خلال برامج حاسوبية متطورة.	3.30	66.00	1.33	2.57
3	تستخدم الشركة برامج محاكاة حاسوبية لتعزيز هندسة الإنتاج.	3.51	70.15	1.17	4.95
4	كلفة منتجات الشركة اقل من مثيلاتها بالأسواق نتيجة استخدام تكنولوجيا متطورة.	3.28	65.69	1.27	2.56
	قيادة التكنولوجيا	3.38	67.54	1.27	3.39

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة .

2- مصادر التكنولوجيا

يشير الجدول ادناه ان بعد مصادر التكنولوجيا حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.55). يستدل الباحث ان الشركة مجتمع الدراسة وفي سبيل حصولها على احدث تكنولوجيا الإنتاج تسلك طريقين هما طريق تطوير التكنولوجيا داخليا، وكذلك الحصول عليها من مصادر خارجية، لان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). ويلاحظ ان هناك تشتت بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.18)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (71.04%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.32)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية.

لقد ساهمت الفقرة (1) التي نصت على ممارسة الشركة لعمليات البحث والتطوير لتحسين قدراتها التكنولوجية من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (1.13) وهذا يدل على اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجاباتها كانت جيدة (75.85%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية. اما الفقرة (4) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.44) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف



معياري (1.26) مما يدل على وجود تشتت أكبر في إجابات أفراد المجتمع من باقي الفقرات الأخرى، علماً أن شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (68.77%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية. إن نتائج الجدول أدناه تبين أن الشركة مجتمع الدراسة تعتمد المصدرين (الداخلي والخارجي) لغرض توفير التكنولوجيا الحديثة التي تحتاج إليها لإنجاز مهامها.

جدول (17)

تحليل استجابات أفراد المجتمع لبعده مصادر التكنولوجيا (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تمارس الشركة عمليات البحث والتطوير لتحسين قدراتها التكنولوجية	3.79	75.85	1.13	8.03
2	تخصص الشركة الأموال اللازمة لشراء التكنولوجيا الجديدة.	3.49	69.85	1.16	4.83
3	يخضع العاملون بشكل دوري للتدريب على برامج لتطوير تكنولوجيا جديدة	3.48	69.69	1.15	4.81
4	تقوم الشركة بشراء التكنولوجيا الجديدة من مجهزين مرموقين.	3.44	68.77	1.26	3.96
	قيادة التكنولوجيا	3.55	71.04	1.18	5.32

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS.

3- نطاق التكنولوجيا

يشير الجدول أدناه أن بعد نطاق التكنولوجيا حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.21). يستدل الباحث أن الشركة مجتمع الدراسة ورغم محاولتها تنويع برامجها البحثية وملكياتها الفكرية وأن يكون لديها قاعدة تكنولوجية مناسبة، ورغم أن معدل إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بقليل.

إلا أن هناك تشتت كبير بين إجابات مجتمع الدراسة حول البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.29)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (64.15%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.83)، وهي أقل من قيمة (t) الجدولية، مما يعني فعلياً أن هناك ضعف لدى الشركة في هذا المجال. لقد ساهمت الفقرة (3) التي نصت على وجود بيئة قانونية وتشريعية تحمي الحقوق الفكرية للشركة من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.34)، وانحراف معياري بلغ (1.34) وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياساً بالفقرات الأخرى، علماً أن شدة إجابتها كانت جيدة (66.77%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة أكبر من قيمتها الجدولية.



اما الفقرة (1) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (2.96) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.33) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا ، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (59.23%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، مما يعني ان الشركة فعليا لا تتمتع بقاعدة معرفية رصينة ويصعب تقليدها الامر الذي يحتم عليها ايلاء أهمية لهذا الجانب.

جدول (18)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء نطاق التكنولوجيا (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	لدى الشركة قاعدة معرفية تكنولوجية يصعب على المنافسين تقليدها او الحصول عليها.	2.96	59.23	1.33	-0.33
2	تحاول الشركة تبني أفكار العاملين لديها من اجل تطوير التكنولوجيا لتحقيق الاستمرار والبقاء.	3.32	66.31	1.28	2.80
3	بيئة الشركة القانونية والتشريعية تمكنها من حماية الملكية الفكرية التي تمتلكها.	3.34	66.77	1.34	2.87
4	تمتلك الشركة محفظة تكنولوجيا لتجنب المخاطر والعوامل البيئية الأكثر تعقيداً .	3.22	64.31	1.20	2.05
	نطاق التكنولوجيا	3.21	64.15	1.29	1.83

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss .

4- عمق التكنولوجيا (حذف من التحليل)

5- الملائمة التنظيمية

ان بعد الملائمة التنظيمية حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.50). يستدل الباحث ان الشركة مجتمع الدراسة تولي اهتمام كبير بكل الأمور التنظيمية التي من شأنها دعم استراتيجيات التكنولوجيا، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.25)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (69.96%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.54)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (1) التي نصت على دعم الشركة للثقافة التنظيمية الداعمة للتطور التكنولوجي من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (1.22) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (72.46%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة



للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية. اما الفقرة (2) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.36) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.26) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (67.23%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. ان عدم المرونة هذه قد يكون عائد الى تعليمات وزارة النفط، مما يتطلب من الوزارة منح الشركات التابعة لها نوعا من الاستقلالية في مجال التعاقد مع المصادر الخارجية لتوريد التكنولوجيا.

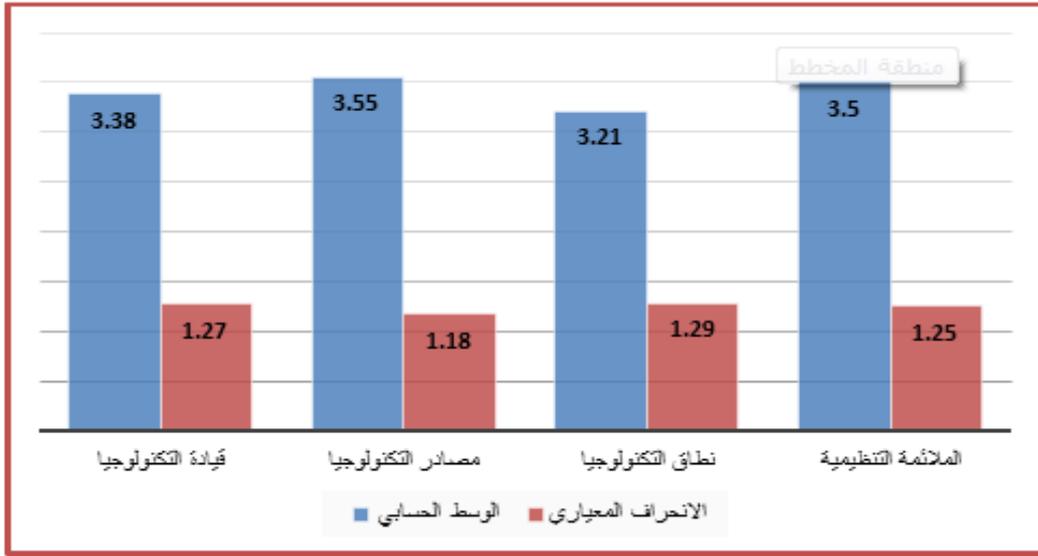
جدول (19)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء الملائمة التنظيمية (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تعمل الشركة على بناء ثقافة تدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.62	72.46	1.22	5.81
2	تدعم الشركة مرونة التعامل مع مجموعات توريد التكنولوجيا	3.36	67.23	1.26	3.26
3	تقدم الشركة الحوافز للعاملين الذين يتعاملون مع التكنولوجيا بشكل مناسب يؤدي الى تطويرها واستثمارها .	3.57	71.38	1.26	5.14
4	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق ملائمة عالية بين اقسامها	3.44	68.77	1.25	3.99
	الملائمة التنظيمية	3.50	69.96	1.25	4.54
	استراتيجية التكنولوجيا	3.41	68.17	1.26	3.71

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss .

وبشكل عام حقق متغير استراتيجية التكنولوجيا وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.41) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (1.26) وهو ما يدل على ضعف اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة، ولقد نال المتغير شدة إجابة (68.17%). ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد المتغير استراتيجية التكنولوجيا من حيث الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان مصادر التكنولوجيا جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في الشركة مجتمع الدراسة، يليه الملائمة التنظيمية، ثم قيادة التكنولوجيا، وأخيرا نطاق التكنولوجيا. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة فقد جاء مصادر التكنولوجيا بالمرتبة الأولى، يليه الملائمة التنظيمية بالمرتبة الثانية، ثم قيادة التكنولوجيا، وأخيرا نطاق التكنولوجيا.



شكل (29)

مقارنة بين ابعاد استراتيجية التكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

ثانيا / التحليل الوصفي لتغير جودة المنتجات النفطية:

اعتمد الباحث بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة فيما يخص اسئلة المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) نفس الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في تحليل المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا)، وعلى النحو الآتي:

1- أداء المنتج : ان بعد أداء المنتج حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.52). يستدل الباحث ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان أداء منتجاتها مرضي بشكل عام، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.19)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (70.46%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.03)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (2) التي نصت على اختبار الشركة لمنتجاتها قبل تسويقها من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (1.14) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (72.77%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية. اما الفقرة (4) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.42) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.21) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا،



علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (68.46%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. ان ذلك يدل على ادراك الشركة ان هناك منتجات مماثلة لمنتجاتها في السوق وتفوقها من حيث الأداء، الامر الذي يوجب على الشركة دراسة ذلك جيدا.

جدول (20)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء أداء المنتج (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	منتجات الشركة تلاقي استحسان الزبائن.	3.49	69.85	1.24	4.52
2	تختبر الشركة قدرة منتجاتها على الأداء قبل عملية تسويقها.	3.64	72.77	1.14	6.38
3	تواكب منتجات الشركة معايير الجودة.	3.54	70.77	1.15	5.34
4	ينفوق أداء منتجات الشركة على أداء منتجات المنافسين	3.42	68.46	1.21	3.98
	أداء المنتج	3.52	70.46	1.19	5.03

إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

2- ميزات المنتج : ان بعد أداء المنتج حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.51). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتمتع بخصائص مجتمع قد لا تتوفر في المنتجات المنافسة الاخرى، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.16)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (70.12%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.96)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (1) التي نصت ان الزبون يقدر قيمة منتجات الشركة من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.16) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (70.31%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة أكبر من قيمتها الجدولية. اما الفقرة (3) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.49) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.23) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (69.85%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. يتطلب هذا البعد من الشركة الاهتمام بجودة مدخلات عملية الإنتاج، حتى ينال منتجها رضى اكبر من الزبون.



جدول (21)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعدها مميزات المنتج (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	منتجات الشركة ذات قيمة ومزايا مناسبة للزبون	3.52	70.31	1.16	5.08
2	تمتلك الشركة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة.	3.51	70.15	1.16	4.98
3	نوعية المادة الخام المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية.	3.49	69.85	1.23	4.55
4	تواكب خصائص ومزايا منتجات الشركة خصائص ومزايا المنتجات المنافسة.	3.51	70.15	1.10	5.25
	مميزات المنتج	3.51	70.12	1.16	4.96

إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

3- توافق المنتج : ان بعد توافق المنتج حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.61). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتوافق مع المواصفات الموضوعه، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3).

وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.07) وهي اقل من باقي الابعاد الاخرى، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (72.27%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.52)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (4) التي نصت على اعتماد الشركة نظام جودة لضمان جودة انتاجها من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (1.01) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجاباتها كانت جيدة (73.54%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (3) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.54) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.13) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا ، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (70.77%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. ان ذلك يدل على وجود حيود معين ولو بنسبة قليلة بين الوصف الدقيق للمنتج وبين الإنتاج الفعلي الامر الذي يوجب معالجة أسباب هذا الحيود، الذي قد يعود الى نوع تكنولوجيا الإنتاج.



جدول (22)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعد توافق المنتج (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	منتجات الشركة تتوافق مع المواصفات المحلية التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن	3.66	73.23	1.09	6.92
2	تتوافق منتجات الشركة مع مواصفات التصميم الموضوعة في وصف المنتج	3.58	71.54	1.06	6.19
3	منتجات الشركة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفا للمنتج داخل المصفي.	3.54	70.77	1.13	5.44
4	تعتمد الشركة نظام جودة معين لضمان جودة انتاجها.	3.68	73.54	1.01	7.62
	توافق المنتج	3.61	72.27	1.07	6.52

إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

4- موثوقية المنتج

حقق بعد توافق المنتج وسط حسابي موزون بلغ (3.57). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتمتع بموثوقية جيدة من قبل الزبائن، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وكان هناك نوع من عدم الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.10)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (71.35%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.88)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرتين (1 و3) التان تقيسان مقاومة منتجات الشركة للتلف اثناء التخزين، وإمكانية الاعتماد عليها لاداء واجباتها، من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.62) على التوالي، وانحراف معياري بلغ (1.15 و1.13) وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتهما كانت (72.31%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (2) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.51) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.04) مما يدل على وجود تشتت اقل في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (70.15%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. يجب على الشركة إيلاء اهتمام اكبر بموضوع كفاءة منتجاتها، ومن اهم وسائل الارتقاء بكفاءة منتجاتها تحسين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، والمعرفة الفنية.



جدول (23)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعد موثوقية المنتج (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	منتجات الشركة لها القدرة على مقاومة التلف في أثناء التخزين.	3.62	72.31	1.15	6.10
2	احتمالية عدم كفاءة المنتجات ضئيلة جداً	3.51	70.15	1.04	5.55
3	يمكن الاعتماد على منتجات الشركة لأداء الوظائف المطلوبة منها	3.62	72.31	1.13	6.21
4	فترة استخدام منتجات الشركة اطول مما يقدمه المنافسون	3.53	70.62	1.08	5.60
	موثوقية المنتج	3.57	71.35	1.10	5.88

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

5- متانة المنتج

حقق بعد متانة المنتج وسط حسابي موزون بلغ (3.65). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتمتع بمتانة جيدة، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.09)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (72.92%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.77)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرتين (3 و4) التان تقيسان تطابق المنتجات مع متطلبات التقييس والسيطرة النوعية، واستمرار افادة الزبون من المنتجات على الرغم من فقدانها لبعض خواصها، من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.70) على التوالي، وانحراف معياري بلغ (1.10 و1.13) وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتهما كانت (74%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (2) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.54) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.04) مما يدل على وجود تشتت اقل في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (70.77%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. يجب على الشركة إيلاء اهتمام اكبر بموضوع تعزيز قدرة منتجاتها على مقاومة المؤثرات الخارجية.



جدول (24)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعده متانة المنتج (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تتميز منتجات الشركة بعمر انتاجي طويل.	3.65	72.92	1.09	6.75
2	تتميز منتجات الشركة بقدرتها على مقاومة المؤثرات الخارجية.	3.54	70.77	1.04	5.89
3	منتجات الشركة تتطابق مع اختبارات التقييس والسيطرة النوعية.	3.70	74.00	1.10	7.27
4	تحقق منتجات الشركة المنفعة للزبون وان فقدت بعض خواصها.	3.70	74.00	1.13	7.09
	متانة المنتج	3.65	72.92	1.09	6.77

المصدر : إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

6- الجودة المدركة : حقق بعد الجودة المدركة وسط حسابي موزون بلغ (3.70). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتمتع بجودة جيدة من وجهة نظر الزبون، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.09)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (74.08%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.35)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (2) التان تقيس ملائمة السعر المدفوع مع قيمة المنتج من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (1.02) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتهما كانت (76.15%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (4) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.52) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.17) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (70.46%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية. يجب على الشركة إيلاء اهتمام اكبر بموضوع تعزيز قدرة علامتها التجارية على المنافسة مع العلامات الأخرى .



جدول (25)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء الجودة المدركة (n=130)

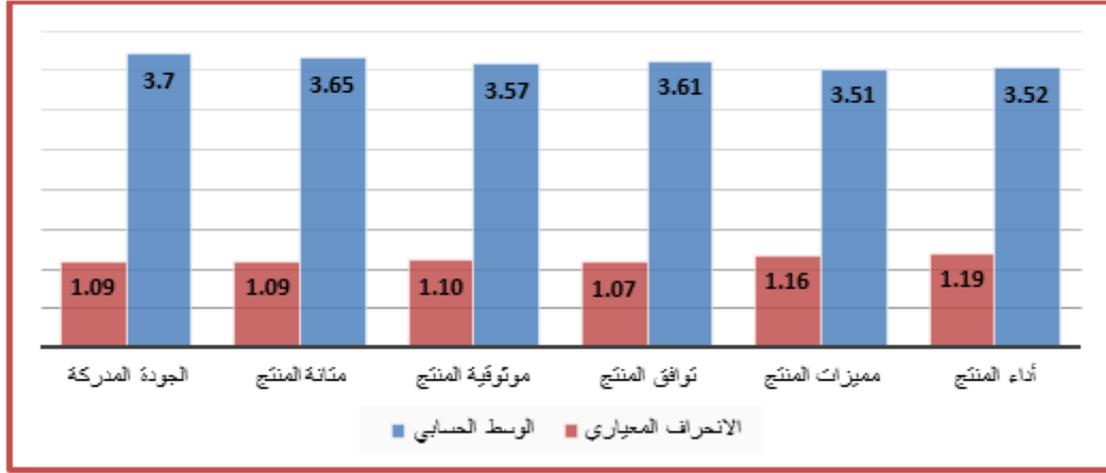
ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تمتلك الشركة سمعة عالية فيما يتعلق بجودة انتاجها.	3.75	74.92	1.08	7.87
2	منتجات الشركة ذات قيمة مناسبة مقابل السعر المدفوع	3.81	76.15	1.02	9.03
3	تمتاز الشركة بالمصداقية بالتعامل مع المجهزين والزبائن	3.74	74.77	1.08	7.78
4	علامة الشركة منافس قوى للعلامات الأخرى.	3.52	70.46	1.17	5.10
	الجودة المدركة	3.70	74.08	1.09	7.35
	جودة المنتجات النفطية	3.59	71.87	1.12	6.05

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

وبشكل عام حقق متغير جودة المنتجات النفطية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.59) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (1.12) وهو ما يدل على ضعف اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة، ولقد نال المتغير شدة إجابة (71.87%).

ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد المتغير جودة المنتجات النفطية من حيث الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان الجودة المدركة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في منتجات الشركة مجتمع الدراسة، يليه بعد متانة المنتج بالمرتبة الثانية، ثم بعد توافق المنتج بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة بعد موثوقية المنتج، ثم أداء المنتج بالمرتبة الخامسة، وأخيرا بالمرتبة السادسة بعد ميزات المنتج.

اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة فقد جاء بعد توافق المنتج بالمرتبة الأولى، يليه بعدا متانة المنتج والجودة المدركة بالمرتبة الثانية، ثم موثوقية المنتج بالمرتبة الرابعة، وبعد ميزات المنتج بالمرتبة الخامسة، وأخيرا بعد أداء المنتج .



شكل(30)

مقارنة بين ابعاد جودة المنتجات النفطية

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

ثالثا / التحليل الوصفي لتغير الأداء الاستراتيجي:

اعتمد الباحث بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة فيما يخص اسئلة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) نفس الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في تحليل المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا) والمتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية)، وعلى النحو الآتي:

1- المنظور المالي

حقق بعد المنظور المالي وسط حسابي موزون بلغ (3.70). يستدل الباحث ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم وبشكل كبير بتعزيز أدائها المالي، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.19)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (73.96%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.71)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (4) التي نصت على سعي الشركة لتقليل الهدر بالمواد المستخدمة والانتاج من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.15) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى تقريبا، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (75.23%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (3) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.62) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.24) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الأخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (72.46%)، وكانت قيمة (t)



المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية، ان ذلك يدل على ضرورة اهتمام الشركة بتقليل تكاليف انتاجها التشغيلية عن طريق الاهتمام بالتكنولوجيا.

جدول (26)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعده المنظور المالي (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	زيادة إيرادات الشركة بسبب تقديم المنتجات النفطية بجودة عالية وزيادة الطلب عليها .	3.74	74.77	1.21	6.95
2	زيادة ايراد منتجات الشركة عن طريق تنويعها	3.67	73.38	1.15	6.63
3	تحاول الشركة تخفيض التكاليف التشغيلية بعيدة الأمد عن طريق استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة منتجاتها.	3.62	72.46	1.24	5.73
4	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الهدر بالموارد المستخدمة بالإنتاج	3.76	75.23	1.15	7.57
	المنظور المالي	3.70	73.96	1.19	6.71

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

2- منظور الزبائن

ان بعد منظور الزبائن حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.43). ان الشركة مجتمع الدراسة تهتم وبشكل كبير بتحقيق حاجات ورغبات زبائنهم، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). الا ان هناك ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.24)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (68.69%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.01)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية. لقد ساهمت الفقرة (4) التي نصت ان الشركة تسعى للحصول على رضا الزبون بشكل مستمر من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (1.07) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابته كانت جيدة (70.62%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية.

اما الفقرة (3) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.23) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.35) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى تقريبا ، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (64.62%)، وكانت قيمة (t)

المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، مما يعني فعليا ضعف مساهمة الزبون بتقديم مقترحات لتطوير منتجات الشركة.

جدول (27)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعده منظور الزبائن (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	تعرف الشركة الزبائن بالمنتج ومواصفاته.	3.48	69.69	1.31	4.23
2	تستطلع الشركة رأي الزبائن بجودة منتجاتها	3.49	69.85	1.20	4.69
3	يساهم الزبون بتقديم مقترحات لتعزيز وتطوير المنتجات	3.23	64.62	1.35	1.95
4	تسعى الشركة للحصول على رضا الزبائن عن منتجاتها باستمرار	3.53	70.62	1.07	5.68
	منظور الزبائن	3.43	68.69	1.24	4.01

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

3- منظور العمليات الداخلية: حذفت من التحليل

4- منظور النمو

ان بعد منظور النمو حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.52). ان الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها يمكن ان تحقق لها النمو المنشود مستقبلا، حيث ظهر ان معدل إجابات افراد مجتمع الدراسة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وكان هناك نوع من التشتت بين اجابات مجتمع الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.16)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (70.38%)، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.08)، وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية.

لقد ساهمت الفقرة (1) التي نصت على اطلاع الشركة على احدث التطورات في مجال تكنولوجيا تصفية النفط من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (1.06) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد المجتمع بخصوص هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى، علما ان شدة اجابتها كانت جيدة (73.38%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة للفقرة اكبر من قيمتها الجدولية. اما الفقرة (4) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (1.30) مما يدل على وجود تشتت اكبر في إجابات افراد المجتمع من باقي الفقرات الاخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (63.54%)، وكانت قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية. ان ذلك يدل على وجود ضعف في اهتمام الشركة بأشراك العاملين فيها بدورات تدريبية في مراكز بحثية متطورة، او ضعف في تحقيق عدالة الاشتراك في هذه الدورات.



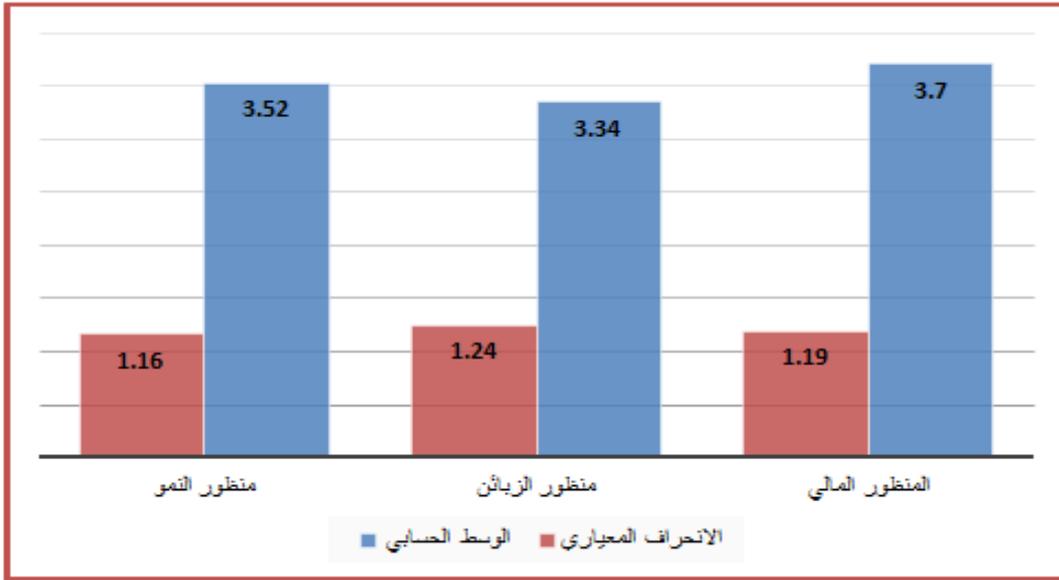
جدول (28)

تحليل استجابات افراد المجتمع لبعء منظور النمو (n=130)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	الاطلاع على اخر تطورات في مجال تكنولوجيا تصفية النفط	3.67	73.38	1.06	7.20
2	مراقبة اتجاهات المجتمع تجاه جودة المنتجات المقدمة والعمل على تلبية رغباتهم.	3.61	72.15	1.04	6.67
3	استقطاب العناصر الكفوة والجيدة	3.62	72.46	1.18	6.00
4	اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة في المجال التكنولوجي.	3.18	63.54	1.30	1.55
	منظور النمو	3.52	70.38	1.16	5.08
	الأداء الاستراتيجي	3.55	71.01	1.20	5.23

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

وبشكل عام حقق متغير الأداء الاستراتيجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.55) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (1.20) وهو ما يدل على ضعف اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة، ولقد نال المتغير شدة إجابة (71.01%). ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد المتغير الأداء الاستراتيجي من حيث الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان المنظور المالي جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة اهتمام الشركة مجتمع الدراسة به، يليه بعد منظور النمو بالمرتبة الثانية، وأخيرا بالرتبة الثالثة بعد منظور الزبون. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد مجتمع الدراسة فقد جاء بعد منظور النمو بالمرتبة الأولى، يليه المنظور المالي بالمرتبة الثانية، ثم بعد منظور الزبون بالمرتبة الثالثة.



شكل (31)

مقارنة بين ابعاد الأداء الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة

المبحث الثالث - اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة الحالية استعمل الباحث مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson)، من أجل التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين متغيرات الدراسة الحالية، وأبعادها، أما اختبار التأثير المباشر فقد جرى عن طريق استعمال معامل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الحذف التراجعي، كما وجرى الإفادة من أسلوب تحليل المسار، لغرض اختبار التأثير غير المباشر، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية الأخرى التي تناسب كل فرضية وعلى النحو الآتي :

أولا: اختبار فرضيات الارتباط

لغرض اختبار فرضيات الارتباط استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وكما مبين ادناه:

1- الفرضية الرئيسية الأولى : نصت هذه الفرضية على الآتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها والأداء الاستراتيجي بأبعادها. ويبين الجدول (29) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جدول(29)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الأداء الاستراتيجي	منظور النمو	منظور الزبائن	المنظور المالي	
0.735**	0.653**	0.736**	0.620**	قيادة التكنولوجيا
0.705**	0.629**	0.670**	0.631**	مصادر التكنولوجيا
0.745**	0.697**	0.703**	0.643**	نطاق التكنولوجيا
0.723**	0.632**	0.655**	0.695**	الملائمة التنظيمية
0.812**	0.729**	0.770**	0.724**	استراتيجية التكنولوجيا

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

**معنوي عند مستوى (1%) .

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى



المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين قيادة التكنولوجيا ومنظور الزبائن بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.736).

اما اقل علاقة ارتباط على المستوى الفرعي فقد كانت بين قيادة التكنولوجيا والمنظور المالي بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.620). اما على المستوى الكلي بالنسبة لاستراتيجية التكنولوجيا كانت اقوى علاقة ارتباط بينها ومنظور الزبائن بمعامل ارتباط تبلغ قيمته (0.770)، واقل علاقة كانت بينها وبين المنظور المالي بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.724).

اما على المستوى الكلي بالنسبة للاداء الاستراتيجي فقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع نطاق التكنولوجيا بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.745)، واقل علاقة كانت مع الملائمة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.723). وبشكل عام بلغت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التكنولوجيا والاداء الاستراتيجي (0.812). من النتائج أعلاه يستدل الباحث انه اذا اهتمت الشركة مجتمع البحث بأعداد استراتيجية التكنولوجيا فيها بشكل ملائم، فان ذلك سيعزز من أدائها الاستراتيجي مستقبلا. مما تقدم تستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها والاداء الاستراتيجي بإبعاده).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على الاتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها وجودة المنتجات النفطية بأبعادها. ويبين الجدول (30) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (30)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

البعد	اداء المنتج	ميزات المنتج	توافق المنتج	موثوقية المنتج	مئة المنتج	الجودة المدركة	جودة المنتجات النفطية
قيادة التكنولوجيا	0.581**	0.687**	0.533**	0.509**	0.446**	0.515**	0.614**
مصادر التكنولوجيا	0.695**	0.724**	0.682**	0.506**	0.510**	0.603**	0.698**
نطاق التكنولوجيا	0.629**	0.625**	0.595**	0.461**	0.472**	0.485**	0.613**
الملائمة التنظيمية	0.703**	0.716**	0.718**	0.547**	0.512**	0.641**	0.720**
استراتيجية التكنولوجيا	0.729**	0.767**	0.707**	0.564**	0.542**	0.627**	0.739**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

**معنوي عند مستوى (1%).

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية التكنولوجيا)، والمتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).



فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين الملائمة التنظيمية وتوافق المنتج بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.718).

اما اقل علاقة ارتباط على المستوى الفرعي فقد كانت بين قيادة التكنولوجيا ومثانة المنتج بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.446). اما على المستوى الكلي بالنسبة لاستراتيجية التكنولوجيا كانت اقوى علاقة ارتباط بينها وميزات المنتج بمعامل ارتباط تبلغ قيمته (0.767)، واقل علاقة كانت بينها وبين مثانة المنتج بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.542).

اما على المستوى الكلي بالنسبة لجودة المنتجات النفطية فقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع الملائمة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.720)، واقل علاقة كانت مع نطاق التكنولوجيا بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.613). وبشكل عام بلغت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات النفطية (0.739).

من النتائج أعلاه يستدل الباحث انه اذا اهتمت الشركة مجتمع البحث بأستراتيجية التكنولوجيا فيها بشكل ملائم ، فان ذلك سيعزز من جودة منتجاتها مستقبلا. مما تقدم تستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعادها وجودة المنتجات النفطية بأبعادها).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت هذه الفرضية على الاتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المنتجات النفطية بأبعادها والأداء الاستراتيجي بأبعادها. ويبين الجدول (31) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جدول(31)

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	اداء المنتج	ميزات المنتج	توافق المنتج	موثوقية المنتج	مثانة المنتج	الجودة المدركة	جودة المنتجات النفطية
-------	-------------	--------------	--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------------



0.765**	0.723**	0.694**	0.628**	0.719**	0.645**	0.681**	المنظور المالي
0.708**	0.628**	0.612**	0.601**	0.595**	0.698**	0.644**	منظور الزبائن
0.752**	0.609**	0.635**	0.665**	0.682**	0.727**	0.696**	منظور النمو
0.811**	0.715**	0.707**	0.689**	0.726**	0.755**	0.736**	الأداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

**معنوي عند مستوى (1%) .

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين ميزات المنتج ومنظور النمو بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.727).

اما اقل علاقة ارتباط على المستوى الفرعي فقد كانت بين توافق المنتج ومنظور الزبائن بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.595). اما على المستوى الكلي بالنسبة جودة المنتجات النفطية كانت اقوى علاقة ارتباط بينها والمنظور المالي بمعامل ارتباط تبلغ قيمته (0.765)، واقل علاقة كانت بينها وبين منظور الزبائن بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.708).

اما على المستوى الكلي بالنسبة للاداء الاستراتيجي فقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع ميزات المنتج بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.755)، واقل علاقة كانت مع موثوقية المنتج بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.689). وبشكل عام بلغت قيمة معامل الارتباط بين جودة المنتجات النفطية والأداء الاستراتيجي (0.811).

من النتائج أعلاه يستدل الباحث انه اذا اهتمت الشركة مجتمع البحث بجودة منتجاتها م، فان ذلك سيعزز من أدائها الاستراتيجي مستقبلا. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المنتجات النفطية بأبعادها والأداء الاستراتيجي بأبعاده).

ثانيا / اختبار فرضيات التأثير المباشر:

أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward)، ومن اهم مزايا



هذه الطريقة انها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها في المتغير المعتمد غير معنوي (Field,2009:213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، ويتم قياس معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار، ومستوى معنويتها. وتم استخدام معامل (F) لقياس معنوية انموذج الانحدار بشكل كامل، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23). نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على ما يلي:

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: ونصت على الاتي:

تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي. يبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جدول (32)

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.684	0.196		3.497	0.001
	قيادة التكنولوجيا	0.307	0.078	0.316	3.945	0.000
	مصادر التكنولوجيا	0.222	0.086	0.231	2.586	0.011
	نطاق التكنولوجيا	0.232	0.086	0.270	2.713	0.008
	الملائمة التنظيمية	0.085	0.094	0.099	0.900	0.370
2	(Constant)	0.686	0.195		3.510	0.001
	قيادة التكنولوجيا	0.311	0.078	0.320	4.002	0.000
	مصادر التكنولوجيا	0.264	0.072	0.275	3.678	0.000
	نطاق التكنولوجيا	0.273	0.072	0.318	3.777	0.000
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي						
F=88.5						
R ² =0.665						

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية



يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد استراتيجية التكنولوجيا، في حين تم حذف بعد الملائمة التنظيمية من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره. عليه يصبح انموذج التأثير كما يلي :

1- ان قيادة التكنولوجيا تؤثر بمقدار (0.311) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.002) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان مصادر التكنولوجيا تؤثر بمقدار (0.264) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (678.3) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

3- ان نطاق التكنولوجيا تؤثر بمقدار (0.273) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (777.3) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

4- بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار (88.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

5- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.665) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (66.5%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية البالغة (33.5%) فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى (تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي)، وبنسبة 75%.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: ونصت على الاتي:

تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا بصورة معنوية في جودة المنتجات النفطية. يبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

جدول (33)

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------



		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.162	0.203		5.737	0.000
	قيادة التكنولوجيا	0.172	0.081	0.193	2.130	0.035
	مصادر التكنولوجيا	0.252	0.089	0.287	2.842	0.005
	نطاق التكنولوجيا	-0.051-	0.089	-0.065-	-5.77-	0.565
	الملائمة التنظيمية	0.320	0.097	0.409	3.286	0.001
2	(Constant)	1.168	0.202		5.791	0.000
	قيادة التكنولوجيا	0.153	0.073	0.172	2.084	0.039
	مصادر التكنولوجيا	0.252	0.088	0.287	2.848	0.005
	الملائمة التنظيمية	0.290	0.082	0.371	3.530	0.001
a. Dependent Variable: جودة الخدمات النفطية						
F=56.33						
R²=0.573						

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد استراتيجية التكنولوجيا، في حين تم حذف بعد نطاق التكنولوجيا من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره. عليه يصبح انموذج التأثير كما يلي:

- 1- ان قيادة التكنولوجيا تؤثر بمقدار (0.153) في جودة المنتجات النفطية اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (084.2) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- ان مصادر التكنولوجيا تؤثر بمقدار (0.252) في جودة المنتجات النفطية اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (848.2) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- 3- ان الملائمة التنظيمية تؤثر بمقدار (0.290) في الأداء جودة المنتجات النفطية اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.530) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- 4- بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار (56.33) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).



5- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.573) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (57.3%) من التغيرات التي تطرأ في جودة الخدمات النفطية، اما النسبة المتبقية البالغة (42.7%) فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى (تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا في جودة المنتجات النفطية)، وبنسبة 75%.

6- الفرضية الرئيسية السادسة: ونصت على الآتي:

تؤثر ابعاد جودة المنتجات النفطية بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي. يبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

جدول (34)

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.388	.211		1.838	.068
	أداء المنتج	.135	.104	.138	1.300	.196
	مميزات المنتج	.299	.094	.321	3.191	.002
	توافق المنتج	.101	.098	.105	1.026	.307
	موثوقية المنتج	.009	.098	.009	.088	.930
	متانة المنتج	.178	.096	.181	1.868	.064
	الجودة المدركة	.160	.101	.162	1.590	.114
2	(Constant)	.389	.209		1.861	.065
	أداء المنتج	.137	.102	.140	1.340	.183
	مميزات المنتج	.300	.093	.322	3.236	.002
	توافق المنتج	.102	.097	.106	1.051	.295
	متانة المنتج	.180	.093	.183	1.941	.055
	الجودة المدركة	.163	.096	.164	1.697	.092
3	(Constant)	.402	.209		1.924	.057
	أداء المنتج	.163	.099	.166	1.641	.103
	مميزات المنتج	.324	.090	.347	3.599	.000
	متانة المنتج	.204	.090	.207	2.267	.025



	الجودة المدركة	.188	.093	.189	2.022	.045
4	(Constant)	.445	.209		2.134	.035
	ميزات المنتج	.418	.070	.448	5.986	.000
	متانة المنتج	.234	.089	.237	2.633	.010
	الجودة المدركة	.213	.092	.214	2.302	.023
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي						
F=81						
R²=0.66						

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد جودة المنتجات النفطية، في حين تم حذف بعد موثوقية المنتج في الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره، وتم حذف بعد توافق المنتج في الانموذج الثالث لعدم معنوية تأثيره، ثم تم حذف بعد أداء المنتج في الانموذج الرابع عليه يصبح انموذج التأثير كما يلي:

1- ان بعد ميزات المنتج يؤثر بمقدار (0.418) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى(1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (986.5) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان بعد متانة المنتج تؤثر بمقدار (0.234) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى(1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (633.2) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

3- ان الجودة المدركة تؤثر بمقدار (0.213) في الأداء الاستراتيجي اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى(1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.302) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

4- بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار (81) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

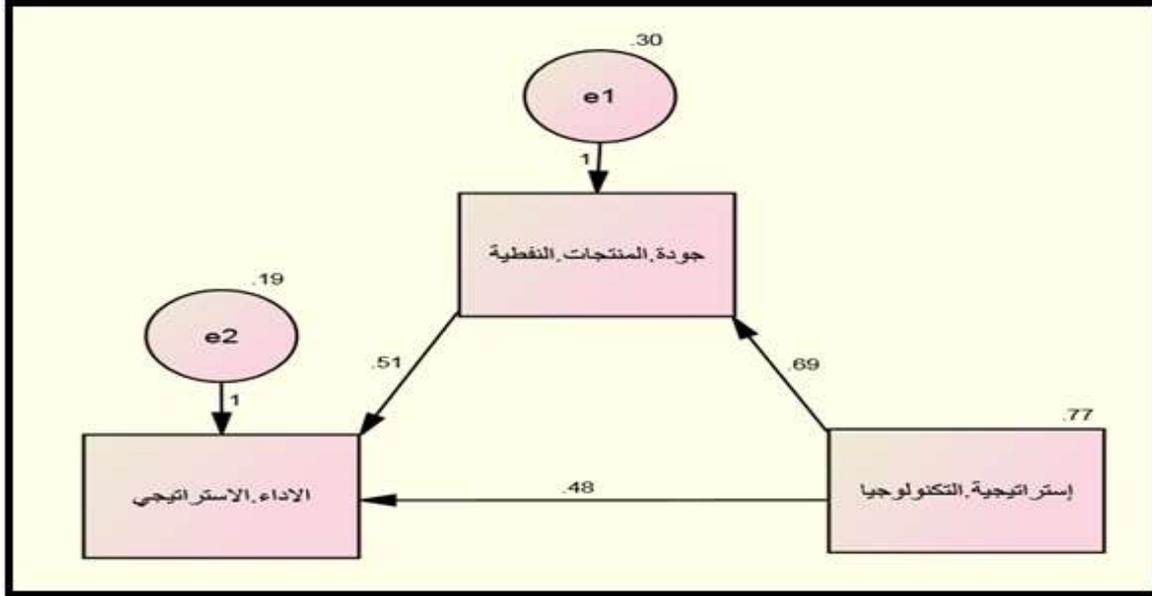
5- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.66) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الرابع يفسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية البالغة (34%) فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم(H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تؤثر ابعاد جودة المنتجات النفطية في الأداء الاستراتيجي)، وبنسبة 50%.

ثالثا / اختبار فرضيات التأثير غير المباشر (الوساطة):



استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار (Path analysis) وبالإفادة من برنامجي (AMOS,23) و (JASP,15) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على:
تتوسط جودة المنتجات النفطية العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي.
يبين الشكل (32) ادناه طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، مؤشر عليه مقدار التأثير غير المعياري لتلك العلاقات :



شكل(32)

طبيعة العلاقة الوسيطة بين متغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية
استرشادا بالشكل أعلاه، تبين الجداول ادناه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية، إضافة الى مستوى معنويتها، وقيمة الحد الأدنى والحد الأعلى عند مستوى ثقة 95%.

1- التأثير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في متغير الأداء الاستراتيجي بوجود متغير جودة المنتجات النفطية :

جدول(35)

التأثير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود جودة المنتجات النفطية

مستوى ثقة 95%		مستوى المعنوية	قيمة Z	الخطأ المعياري Std.Erorr	التقدير Estimat		
الحد الاعلى	الحد الأدنى					الأداء	استراتيجية التكنولوجيا
0.603	0.348	0.00	7.309	0.065	0.48	←	الاداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية



يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة التأثير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) بلغ (0.48) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (Z) بلغت (7.309)، كما ان قيمة (الصفر) لم تتوسط الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة عند مستوى (95%).

2- التأثير غير المباشر لمتغير لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود متغير جودة المنتجات النفطية

جدول (36)

التأثير غير المباشر لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بوجود جودة المنتجات النفطية المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة التأثير غير المباشر لمتغير استراتيجية التكنولوجيا في متغير الأداء الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) بلغ (0.35) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (Z) بلغت (6.261)، كما ان قيمة (الصفر) لم تتوسط الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة عند مستوى (95%).

مستوى ثقة 95%		مستوى المعنوية	قيمة Z	الخطأ المعياري Std.Error	التقدير Estimac			
الحد الاعلى	الحد الأدنى					الأداء الاستراتيجي	جودة المنتجات النفطية	استراتيجية التكنولوجيا
0.547	0.239	0.00	6.261	0.056	0.35	←	←	

3- التأثير الكلي لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي بدون وجود المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية)

جدول (37)

التأثير الكلي لاستراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي

مستوى ثقة 95%		مستوى المعنوية	قيمة Z	الخطأ المعياري Std.Error	التقدير Estimac		
الحد الاعلى	الحد الأدنى					الأداء	استراتيجية
0.925	0.722	0.00	15.85	0.052	0.83	←	



						الاستراتيجي	التكنولوجيا
--	--	--	--	--	--	-------------	-------------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة التأثير الكلي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا في متغير الأداء الاستراتيجي بلغ (0.83) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (Z) بلغت (15.85)، كما ان قيمة (الصفري) لم تتوسط الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة عند مستوى (95%). يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تتوسط جودة المنتجات النفطية العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي). ولغرض اختبار نوع الوساطة هل هي كلية ام جزئية استخدم الباحث أسلوب (Baron & Kenny, 1986) وعلى النحو الاتي:

- 1- ان قيمة التأثير المباشر بين المتغير الوسيط (جودة المنتجات النفطية) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بلغت (0.51) وهي اقل من قيمة التأثير الكلي التي بلغت (0.83).
- 2- ان التأثير الكلي لمتغير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي كان تأثيرا معنويا". عليه يستدل الباحث ان الوساطة كانت وساطة جزئية لتحقق الشرطين أعلاه .

المبحث الرابع

تحليل واقع أداء الشركة (تحليل المضمون)

توطئة:

يحاول هذا المبحث الوقوف على واقع أداء شركة مصافي الجنوب (الشركة المبحوثة) عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد من اهم المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي، جاء ذلك



من اجل اسناد ودعم عملية تحليل بيانات الاستبانة، اذ يوضح هذا المبحث ثلاث أجزاء رئيسية الأول مقدمة عن حجم الخطط التي تبنتها وصاغتها ونفذتها الشركة في مجال التكنولوجيا ومواكبة منظومات ومجالات التطور في قطاع المصافي، والثاني يحاول قياس مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن والثالث التحليل والمقارنة وكما في الاتي:

اولاً/ مقدمة عن جهود الشركة في تبني خطط التكنولوجيا.

ثانياً/ قياس منظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالتالي:

1. المنظور المالي

2. منظور الزبائن

3. منظور العمليات الداخلية

4. منظور التعلم النمو

ثالثاً/ عرض بيانات تحليل المضمون

أولاً/ مقدمة عن جهود الشركة في تبني خطط التكنولوجيا

عملت شركة مصافي الجنوب (الشركة المبحوثة) عدة سنوات على تبني وتنفيذ خطط واستراتيجيات تحاول من خلالها مواكبة التطور التكنولوجي وزيادة بالحصة السوقية وتلبية حاجة الزبائن والطلب المتزايد على المنتجات النفطية، لذلك قامت الشركة و لـ الأعوام 2018 و 2019 و2020 بـ اضافة منظومات وتطوير برامج تكنولوجية، فضلاً، عن تدريب الكوادر وزجهم في برامج



وورش ودورات والخ..، مع تخصيص [مبالغ للبحث والتطوير، انظر الى الملحق رقم (3 و 4 و 5) الحسابات الختامية للشركة المبحوثة وللأعوام 2018 و 2019 و 2020]، وقد جاء ذلك من اجل هدف الشركة الأول وهو زيادة الأرباح مع تقليل التكاليف وتحسين الجودة ويمكن تمثيله في الجدول ادناه وكما يأتي:

جدول رقم (38)

الخطط المنفذة لتطوير واقع الشركة من الناحية التكنولوجية

ت	السنة	الخطة المنفذة
1	2018	<p>أ. تصميم و تجهيز تكنولوجيا ومواد برج التبريد في مصفى البصرة بطاقة 12000م³/س</p> <p>ب. تجهيز وتنفيذ وحدة معالجة مياه صناعية بطاقة 1750م³/س وفق احدث أساليب التكنولوجيا العالمية.</p> <p>ت. تجهيز وتنفيذ أنبوب الغاز الطبيعي قياس 18 عقدة بأحدث التقنيات التكنولوجية المتوفرة.</p> <p>ث. تصميم وتجهيز وتنفيذ منظومات وحدة تعاملات مياه المراحل Demi plant</p> <p>ج. تطوير وحدة تنقية الهيدروجين من خلال تصميمها وتجهيزها وتنفيذها بأحدث الأساليب التقنية المتوفرة.</p> <p>ح. الاستفادة من خبرات العاملين في الشركة عن طريق تصنيع وتجميع حزم انابيب مبادلات حرارية ومكثفات بأحدث الأساليب التقنية.</p> <p>خ. نصب وفحص وتشغيل عدادات وتجهيز المواد اللازمة لعملية النصب لمصفى ميسان وذي قار</p>
2	2019	<p>أ. تطوير وتنفيذ تكنولوجيا وحدة معالجة المياه بقدرة 1750م³/س جديدة.</p> <p>ب. تطوير وتجهيز وتنفيذ الأنابيب وفق حساسات تقنية والتي ترتبط بوحدة الازمرة</p> <p>ت. ترقية تنفيذ المراحل البخارية عدد 3 وفق أحدث المواصفات.</p> <p>ث. تصميم وتجهيز وتنفيذ وتطوير تكنولوجيا وحدة تقنية الهيدروجين الثانية</p> <p>ج. تطوير واستغلال غازات الشعلة لإنتاج محولات ذات سلاسل هيدروكربونية قصيرة.</p>
3	2020	<p>أ. تصنيع وتجميع حزم أنابيب مبادلات حرارية ومكثفات.</p> <p>ب. تجهيز ونصب مرجل بخاري بطاقة 5.5 طن / ساعة</p> <p>ت. تصميم وتجهيز وتنفيذ تقنيات سيطرة الدهون</p> <p>ث. تنفيذ مضخات عدد/4 والأنابيب مع ملحقاتها والمواد الكهربائية والآلات الدقيقة والتكنولوجيا الخاضعة بالخزانات.</p> <p>ج. تصميم وتجهيز وتنفيذ منظومات وحدة تعاملات مياه المراحل Demi plant</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة



ثانياً/ تحليل وقياس منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

من اجل تحليل مضمون سير عمليات الشركة المبحوثة خلال الأعوام (2018 و2019 و2020) قام الباحث بالتحليل وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، علماً ان عام 2018 اعتبرت (سنة اساس) وتمثل واقع أداء الشركة بالاعتماد على المعلومات التي تم الوصول اليها عن طريق الكشوفات والتقارير والسجلات المالية وغيرها¹، فضلاً عن الزيارات والاتصالات التي اجراها الباحث. ومما تقدم يمكن وصف تحليل أداء الشركة وفقاً لـ (Grigoroudis & Zopounidis, 2012) و(محمد، 2008 : 358) و (Brealey, et al., 2020: 759) و (Stevenson, 2018: 65) و (Ross, et al., 2020 :72) و (Melicher & Norton,) و (2017 : 427) عن طريق الفقرات التالية²:

1- المنظور المالي: يتضمن هذا المنظور مجموعة من المقاييس التي استعملت لقياس أداء الشركة وكما يأتي:

أ- مصاريف الشركة: يوضح الجدول (39) مصاريف الشركة المبحوثة خلال الفترة المحددة اذ تبين الاتي:

الجدول رقم (39)

مصاريف الشركة للفترة من 2018 ولغاية 2020

السنة ونسبة التطور البيان	2018 بالف دينار	2019 بالف دينار	نسبة التطور ³	2020 بالف دينار	نسبة التطور ⁴
الرواتب والأجور	198593858	192701122	%3	184583228	(%7)
المستلزمات السلعية	637544199	665910446	%10	634936036	%0.4

¹ انظر الى الملحق رقم (3و4و5و6و7و8)

² جميع الجداول الواردة بالمبحث الحالي من اعداد الباحث بالاستناد على كشوفات وسجلات وتقارير الشركة المبحوثة والمصادر انفاً.

³ نسبة التطور = $\frac{\text{القيمة للسنة الحالية} - \text{القيمة لسنة الاساس}}{\text{القيمة لسنة الاساس}} \times 100x$

⁴ جميع الأرقام داخل قوسين الواردة في الجداول ضمن هذا المبحث هي ارقام سالبة.



(%10)	6265631	%34	9441814	7026413	المستلزمات الخدمية
%30	39305248	%32	39737719	30057540	الاندثار
%8	8028543	%26	9378355	7408187	المصروفات التحويلية
(%183)	1184494	%24	48654836	7381704	مصاريف أخرى
(%59)	58033191	(%93)	9213038	142789891	مجموع المصاريف

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

- تعد الرواتب والأجور من العناصر التي لم تشهد تغيير كبير في مبلغها، رغم أهمية وحجم هذا العنصر في الاستخدامات، بل انخفضت مبالغ هذا العنصر، ويعود ذلك الى سياسية الشركة المرتبطة مع السياسة العامة للحكومة العراقية في تلك الفترة والتي ذهبت باتجاه إيقاف التوظيف والتشغيل.
 - اشرت المستلزمات السلعية انخفاض في عام 2020 وبواقع 0.4% عما كانت عليه في عام 2018 وذلك بسبب ادخال تكنولوجيا جديدة سهمت في تقليل معدل الاستعمال.
 - انخفضت المستلزمات الخدمية في عام 2020 بواقع (10%) عما كانت عليه في عام 2018 سبب الانخفاض في تكاليف الصيانة للألات والمكائن والمعدات، وهذا يعود الى ادخال تكنولوجيا جديدة للعمل.
 - ارتفع الاندثار بمعدلات عالية خلال الفترة المعنية بسبب قيام الشركة بشراء موجودات ثابتة مختلفة، بالإضافة الى قيام الشركة بإطفاء مبالغ مصروفة على اعمال تطويرية وتأهيل في المصافي، وكما هو معلوم ان كلفة الاندثار للتكنولوجيا المتقدمة تكون كبيرة.
 - هناك ارتفاع في المصاريف التحويلية المتمثلة (الإعانات والتعويضات والمساهمة في نفقات الوحدات المركزية وغيرها من المصاريف) نتيجة حاجة الشركة ولكن نلاحظ ان المصاريف التحويلية في عام 2020 انخفضت بواقع 8% مقارنة مع المصاريف التحويلية في عام 2018 التي بلغت 26%.
 - ارتفعت المصاريف الأخرى في عام 2019 بشكل كبير جدا اذ بلغ 5.59 أي بواقع خمس اضعاف سنة الأساس 2018 ولكن بالمقابل عادت وانخفضت بنسبة (83 %)، وعالية فان مصاريف الشركة انخفضت انسجاما مع التطور الحاصل في التكنولوجيا الذي ساهم بتقليل المصروفات، كما وان الشركة قامت بتقليص اغلب المصروفات.
- ب- صافي الأرباح: يوضح الجدول رقم (40) صافي الربح المتحقق للشركة خلال فترة الدراسة.

الجدول رقم (40)


صافي الربح المتحقق

نسبة التطور	2020	نسبة التطور	2019 (بألف دينار)	2018 (بألف دينار)	السنة ونسبة التطور البيان
14%	1580738788	13%	1563696838	1382756603	مجموع الإيرادات يزل منها
1%	874303184	8%	965824293	888011903	مجموع المصروفات
42%	706435604	20%	597872545	494744700	صافي الربح او الخسارة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

يلاحظ في الجدول رقم (40) ان الشركة حققت أرباح كبيرة اذ بلغ حجم نمو صافي الأرباح في عام 2020 بلغ (706435604) مقارنةً بسنة 2018 اذ بلغ (494744700) أي بنسبة زيادة بلغت (42%) وهذا يدل الى ان هناك زيادة في حجم المبيعات مقابل تقليل في مجموع المصروفات، ام فيما يخص المصروفات فان معدل النمو بالمصروفات بين عام الأساس الى عام 2020 تناقص الى (1%) أي هذا الانخفاض ساهم بزيادة الأرباح، ومن جانب اخر فان زيادة الأرباح قد تعود على المشاريع التطويرية ذات الطبيعة التكنولوجية التي اتخذتها الشركة خلال مدة الدراسة مما ساهم بتقليل المصروف وزيادة الأرباح.

ت- سيولة الشركة:

تبين سيولة الشركة قدرتها في توفير النقد الضروري لتلبية الالتزامات قصيرة الاجل على الشركة، اذ يظهر الجدول رقم (41) السيولة النقدية الموجودة في الشركة، حيث يتضح ان ظهور السيولة النقدية للشركة (بالموجب) اذ اشرت تحسناً ملحوظاً في سنة 2020 اذ بلغت (190%) اما نسب السيولة فيمكن توضيحها في ادناه:

الجدول رقم (41)

السيولة النقدية للشركة ونسبها من 2018 ولغاية 2020 المبالغ (بألف دينار)

نسبة التطور	2020	نسبة التطور	2019 (بألف دينار)	2018 (بألف دينار)	السنة ونسبة التطور البيان
190%	961488628	27%	421824264	331036557	1 السيولة (نقود)
70%	2643083690	41%	2186439024	1547495776	2 الموجودات المتداولة
74%	1426529398	48%	1215240187	818510901	3 المطلوبات المتداولة
18%	245352874	10%	228668812	207145206	4 المخزون



5	نسبة التداول (مرة) 3/2	189	179	(10)	185%	(4)
6	النسبة السريعة (مرة) 3/4-2	1.6	1.6	1	1.6	7

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

1. **نسبة التداول** : تعتبر مؤشراً لمدى امكانية الشركة على دفع والوفاء بالمطلوبات المتداولة من الموجودات، اذ يتضح من الجدول رقم (41) اعلاه ان الشركة قد حققت نسبة تداول جيدة اكثر من مرة واحدة ، وهذا يعني أن الموجودات المتداولة تغطي المطلوبات المتداولة، أي ان كل دينار من الموجودات المتداولة يغطي اكثر ديناراً واحداً من المطلوبات المتداولة، وهذا يدل على أن الشركة لا تواجه مشكلة في الوفاء بالتزاماتها لعدم توفر السيولة النقدية.

2. **النسبة السريعة**: تعتبر مقياساً لإمكانية الشركة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل (المطلوبات المتداولة) من الموجودات سريعة التحول للنقدية، اذ تعتبر هذه النسبة أدق من نسبة التداول لأنها تستبعد المخزون، على اعتبار أن المخزون يتطلب فترة زمنية ليتمكن من بيعه، وكذلك احتمالية أن يتم بيعه بخسارة او قد لا تستطيع الشركة من بيعه على الاطلاق، وبالتالي فان هذه النسبة تحتسب من تقسيم الموجودات المتداولة مطروحاً منها المخزون على المطلوبات المتداولة، ويمكن إيضاح ذلك في الجدول رقم (41)، فقد حققت الشركة معدلات جيدة (1.6) و (1.6) و (1.6) وهذا يدل على أن الموجودات المتداولة للشركة تغطي مطلوباتها المتداولة.

ويرى الباحث أن وفرة السيولة النقدية يعزى إلى حجم المبيعات وقلة المنافسة في بيئة اعمال الشركة مع وجود حماية لمنتجات الشركة من قبل الدولة.

2- منظور الزبون:

يظهر هذا المنظور الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية لتحقيق رضاهم ويتضمن ما يأتي:

أ- النمو في الحصة السوقية:

يوضح الجدول رقم (42) نمو الحصة السوقية للشركة للفترة من عام 2018 الى 2020، حيث أظهرت البيانات عدم استقرار المبيعات ولجميع السنوات الخاضعة للدراسة لذلك وبسبب طبيعة الظروف الاقتصادية التي يمر فيها البلد وكذلك للتغيرات التي حصلت في بيئة الاعمال العراقية فضلاً عن عدم الاستقرار النسبي في الظروف الأمنية. ولبيان مستوى إمكانية الشركة في توفير الخصائص



المميزة للمنتجات من خلال نمو المبيعات وأثرها على نشاطات الشركة وكما في الجدول رقم (42) يأتي:

1. حققت الشركة نسبة مبيعات فعلية متباينة، بسبب ظروف بيئة العمل والظروف الأمنية في البلد.
2. حققت الشركة نسبة مبيعات إلى مخزون الإنتاج التام كبيرة ومناسبة لحجم الزيادة في المبيعات ومتباينة مما يدل على زيادة الطلب على منتجات الشركة.
3. تمكنت الشركة من تحقيق نسبة مبيعات إلى الموجودات المتداولة ملائمة ويدل ذلك على استثمار مبالغ، بمستوى متوسط من الموجودات المتداولة لمواجهة المتطلبات الضرورية لنمو المبيعات.

الجدول رقم (42)

انعكاسات نمو المبيعات في نشاطات الشركة للمدة من 2018 الى 2020

السنة ونسبة التطور	2018	2019	نسبة التطور	2020	نسبة التطور	البيان
1	1345393589	1486719476	%10	1435981172	%8	صافي المبيعات (بألف دينار)
2	1547495776	2186439024	%41	2643083690	%70	الموجودات المتداولة
3	5938668	8439875	%42	8296820	%39	مخزون الإنتاج التام (بألف دينار)
5	%86	%67	-	%54	-	نسبة المبيعات الفعلية الى الموجودات المتداولة 2/ 1
6	%226	%176	-	%173	-	نسبة المبيعات الى المخزون التام 3 / 1

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

ب- أنشطة خدمة الزبون:

يبين الجدول رقم (43) اهتمام الشركة المبحوثة بالنشاط التسويقي الذي يهدف إلى تعزيز الخدمات المقدمة للزبائن من خلال الآتي :

الجدول رقم (43)

أنشطة خدمة الزبون للمدة من عام 2018 لغاية 2020

السنة ونسبة التطور	2018	2019	نسبة التطور	2020	نسبة التطور	البيان
	46819	29550	(%36)	6468	(%86)	تكلفة الخدمات التسويقية (بألف)



					دينار)
الكلفة الكلية					
%10	80322.646	%9	79986.471	72782.774	النفط الأبيض بالدينار م3
%18	81707.022	%4	72035.312	69121.138	زيت الغاز بالدينار م3
%13	29197.591	%2	26241.288	25808.276	زيت الوقود بالدينار م3
%34	514377.13	%39	532609.74	381472.501	الغاز السائل / طن بالدينار
%8	148179.01	(%8)	124680	136988.084	البنزين بالدينار م3
%226	452070.25	%197	411827.19	138483.984	الاسفلت / طن بالدينار
معدل البيع (بالدينار)					
%0	135000	%0	135000	135000	النفط الأبيض بالدينار م3
%29	175000	%29	175000	135000	زيت الغاز بالدينار م3
%0	60000	%0	60000	60000	زيت الوقود بالدينار م3
%0	70000	%0	70000	70000	الغاز السائل / طن بالدينار
%25	200000	%25	200000	160000	البنزين بالدينار م3
%0	150000	%0	150000	150000	الاسفلت / طن بالدينار

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

1. انخفاض تكلفة الخدمات التسويقية للشركة في سنتي 2019 و2020 عن سنة الأساس 2018

بسبب امتلاك الشركة خيارات محددة لتسويق منتجاتها وتمثل بالتالي:

أ. تسويق المنتجات إلى شركة توزيع المنتجات النفطية من خلال شركة خطوط الأنابيب الناقل وفق أجور محددة عن طريق اتفاق بين الشركتين لنقل المنتجات وبالتالي يكون التسديد من قبل شركة توزيع المنتجات بعد إجراء المطابقة الكميات المسلمة والمستلمة بين الجهتين.

ب. تسويق بعض المنتجات (زيت الوقود) لشركة نفط البصرة لإعادة ضخه و بسعر (60) ألف دينار للطن الواحد.

ت. تسويق وبيع الغاز السائل في الشعبية بسعر (70) ألف دينار للطن.

ث. لا يوجد مردودات لمبيعات لمنتجات الشركة كونها تسوق منتجاتها إلى الشركات الشقيقة و كون هذه المواد لا يمكن إعادتها لان عملية الضخ تكون بواسطة أنابيب التي لا يمكن إرجاع المواد داخلها أو الضخ العكسي أو التحميل من خلال سيارات نقل الوقود.

ج. تتمثل طريقة بيع المنتجات بين شركات وزارة النفط بانسيابية عالية محكومة بعمليات تسليم المنتج إلى شركة خطوط الأنابيب والتأييد باستلام الكمية وتسليمها لشركة توزيع المنتجات النفطية والتأييد باستلامها من قبلها وعليه يتم التسديد المبالغ.



2. إن الشركة تهتم بحصول الزبون على منتجاتها بتوفيرها بأسعار معتدلة انسجاما مع سياسة البيع في الشركة كونها محصورة بالتعامل مع الشركات الشقيقة ضمن وزارة النفط مما يعطي جانب من الموثوقية في التعامل المالي على مستوى الكميات، كما وان عملية البيع تكون تحت إشراف وزارة النفط و في حالة نشوء اي خلاف يتم تشكيل لجان فنية مختصة من هذه الشركات و بعض موظفي الوزارة لتسوية التقاطعات و ي طريقة سليمة وجيدة من الناحية العلمية لإدارة عمليات البيع.

3. تم تخصيص منافذ لتوزيع منتجات الشركة من خلال:

أ. منافذ التسويق المحلية للشركة بقيامها بتجهيز التشكيلات الإدارية التابعة إلى وزارة النفط والمتمثلة بـ (شركة المنتجات النفطية / فرع الجنوب ، شركة تعبئة الغاز) بكافة المنتجات النفطية التي يتم إنتاجها في المصافي التابعة للشركة.

ب. أساليب التجهيز عن طريق خطوط الأنابيب والسيارات الحوضية اذ نلاحظ ارتفاع نسبة حجم المبيعات والتي تتكون من كميات منتجة + مخزون من السنة السابقة + كميات بنزين مستورد، قياسا إلى حجم الإنتاج بالسنوات السابقة وعلى مستوى كل منتج نهائي في الشركة الأمر الذي يتطلب رفع مستويات الإنتاج عن طريق توسيع الخطوط الإنتاجية و تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة واستخدام تكنولوجيا متطورة لتكون مناسبة وحجم الطلب المحلي على المنتجات.

4. لدى الشركة أقسام متخصصة للسيطرة النوعية تعمل على تعزيز بقاء المنتجات محتفظة بجودتها فضلا عن الاهتمام بجودة المنتجات النفطية وبموجب المواصفات القياسية دون انخفاض جودة المنتجات النفطية جراء الخزن وتداول المنتجات وهذا يشير الى حرص الشركة على تقديم منتجاتها للزبائن بالجودة المطلوبة.

3- منظور العمليات الداخلية:

يبين هذا المنظور الأنشطة التي تتميز بها الشركة وتمكنها من ان تكون قادرة على استثمار واستغلال الموارد المتاحة بشكل كفوء وفعال لتوفير منتجات ذات جودة عالية وبالكميات التي تلبي حاجات الزبائن ويمكن ان نبينه بالنسب التالية:

أ. نسب استغلال الطاقة:

تظهر مدى إمكانية الشركة في استغلال طاقتها ويبين الجدول (44) الطاقة التصميمية للشركة، كما ويبين الجدول رقم (45) الإنتاج الفعلي كما يأتي:

الجدول رقم (44)

الطاقة التصميمية للشركة المبحوثة



ت	اسم الموقع	الفروع (المصافي و المعامل)	طاقة الوحدة
1	موقع البصرة	مصفى البصرة (ثلاث وحدات تكرير)	70000 برميل / اليوم لكل وحدة تكرير
		مصفى الدهون	1000 طن / سنة
2	موقع ذي قار	مصفى ذي قار يعمل بثلاث وحدات تكرير	10000 برميل/ساعة وحدة الاسفلت 500 طن / يوم
		مصفى ميسان بثلاث وحدات تكرير	10000 برميل / يوم لكل وحدة تكرير
3	موقع ميسان		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

الجدول رقم (45)

الانتاج الفعلي للشركة المبحوثة للفترة من 2018 الى 2020

كمية الانتاج الفعلي					
نسبة النمو	2020	نسبة النمو	2019	2018	المادة المنتجة
(%17)	1616	(%1)	1929	1966	البنزين إلف م3
%7	909	(%0.1)	851	850	النفط الأبيض إلف م3
(%2)	2026	%12	2343	2084	زيت الغاز إلف م3
(%14)	6254	%3	7070	7282	زيت الوقود إلف م3
(%30)	82	(%19)	95	118	الغاز السائل إلف م3
%80	145	%68	138	82	الإسفلت إلف م3

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة



وفقاً لتقرير الإدارة الخاص بالشركة المبحوثة للفترة من 2018 لغاية 2020 الملحق (6 و7 و8) تمثل الطاقة الإنتاجية للشركة المبحوثة مقدرة الشركة على إنتاج المخرجات لفترة زمنية معينة، إذ إن الأسس المعتمدة في تحديد الطاقات المتاحة هي كفاءة معدات الوحدات التشغيلية ومدى توفر المواد الاحتياطية لها، وإن أسباب الانحراف عن الطاقات التصميمية ناتج عن هناك حاجة لبعض تأهيل الوحدات الإنتاجية، مع ضرورة بعض توفر المواد الاحتياطية اللازمة، فضلا ضرورة دعم توفير برامج لعمليات الصيانة بأوقات كافية، وارتفاع نسبة الملوحة والعطلات الميكانيكية.

ومن خلال ما تقدم يمكن قراءة انخفاض نسب الإنتاج الفعلي في الشركة المبحوثة، وعن طريق ملاحظة الجدول رقم (45) انخفاض كل من إنتاج (البانزين و زيت الوقود و زيت الغاز و الغاز السائل) ما بين سنة الأساس 2018 وسنة 2020 وهذا يؤكد ما جاء في تقرير الإدارة من سنة 2018 لغاية 2020 بان الطاقة التصميمية لم تستغل بشكل كامل وان الشركة لم تحقق تحسن في استغلال الطاقة وهذا يدل على وجود طاقة فائضة وغير مستغلة.

ب. الفاقد والضائعات:

يوضح الجدول رقم (46) حجم التوقفات الحاصلة في الشركة خلال الفترة من 2018 لغاية 2020 إذ عللت الشركة هذه التوقفات بانها توقفات مخططة وتوقفات فعلية (التوقفات الفعلية هي لغرض إجراءات الصيانة) وتوقفات طارئة، كما ويرجع حجم الفاقد نتيجة لتقادم الوحدات الإنتاجية. ويلاحظ من نسب النمو في الجدول رقم (46) ان الفاقد في الشركة في حالة زيادة خلال فترة الدراسة من 2018 لغاية 2020 وهذا يدل على تقادم التكنولوجيا وان الشركة بحاجة الى استراتيجية تكنولوجيا لمواكبة التطور في مرافق الشركة مع الحاجة الى استخدام أنظمة جودة صارمة من اجل تقليل أيام التوقف.

الجدول رقم (46)

الفاقد والضائعات في الشركة المبحوثة للفترة من 2018 لغاية 2020

القسم	الوحدة	2018	2019	2020



التشغيلية	عدد أيام التوقف	عدد أيام الإنتاج	نسبة نمو أيام التوقف	عدد أيام التوقف	عدد أيام الإنتاج	نسبة نمو أيام الإنتاج	عدد أيام التوقف	عدد أيام الإنتاج	نسبة نمو أيام الإنتاج
مصفى بصرة 1	التكرير 1	25	240	2	363	(%92)	56	310	124%
	الهدرجة 1	28	337	47	318	%67	58	308	107%
	تحسين البنزين 1	85	280	155	210	%82	135	231	58%
مصفى بصرة 2	التكرير 2	7	358	63	302	%800	16	350	128%
	الهدرجة 2	25	240	42	323	%68	53	313	112%
	تحسين البنزين 2	86	279	36	329	(%58)	75	291	(%12)
مصفى بصرة / 3	التكرير 3	7	358	3	362	(%57)	41	325	485%
	الهدرجة / 3	26	339	17	348	(%34)	41	325	57%
	تحسين البنزين / 3	33	332	12	353	(%63)	48	318	45%
الدهون	شعبة التقطير الفراغي	360	5	360	5	%0	338	28	(%7)
	شعبة إزالة الشمع	365	-	358	7	(%1)	365	-	%0
	شعبة الفرفرال	365	-	365	-	%0	365	-	%0
	شعبة إزالة الإسفلت	365	-	365	-	%0	332	34	(%9)
شعبة الغاز السائل	الغاز / 1	24	341	21	344	(%12)	68	298	183%
	الغاز / 2	29	336	40	325	%37	54	312	86%
	الغاز / 3	9	356	2	363	(%77)	39	327	333%
مصفى ذي قار	الوحدة الأولى	17	348	31	334	%82	17	349	%0



(%22)	349	17	%9	341	24	343	22	الوحدة الثانية	
(%38)	353	13	%57	356	9	344	21	الوحدة الثالثة	
(%46)	284	82	%46	283	82	212	153	وحدة الإسفلت	
%129	74	292	%47	334	31	344	21	وحدة التكرير الأولى	مصفى ميسان
%663	282	84	%272	324	41	354	11	وحدة التكرير الثانية	
%736	207	159	%121	323	42	346	19	وحدة التكرير الثالثة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

4. منظور النمو

يمثل البنية التحتية التي تستند عليها الشركة المبحوثة، من اجل خلق وزيادة القيمة السوقية للشركة ويتضمن هذا المنظور الاتي:

أ. التطور في اعداد ومؤهلات العاملين:

يبين الجدول رقم (47) التطور في اعداد العاملين بالشركة المبحوثة من 2018 لغاية 2020، اذ ان هناك زيادة طفيفة في اعداد العاملين على الملاك الدائم مقابل زيادة كبيرة جدا في اعداد العاملين بعقود مؤقتة، وهذا يعود الى سياسية الدولة خلال فترة الدراسة، اذ اتجهت اغلب مؤسسات الدولة وشركاتها الهادفة الى الربح الى التوظيف عن طريق العقود بدل الملاك الدائم جراء الازمة المالية وانتشار فيروس كورونا في اغلب بلدان العالم ومن ضمنها العراق، مما دفع شركة مصافي الجنوب، الى سد الشاغر بالملاك جراء التقاعد والاستقالة



والوفاء بالعمالين على الملاك الدائم من خلال التوظيف بالصيغة المؤقتة كما وان حرص الشركة المبحوثة على خدمة المجتمع ومن اجل القضاء على البطالة عن طريق تشغيل الايادي العاملة.

اما على صعيد دعم وتأهيل العمالين في الشركة فنلاحظ من خلال الجدول رقم (48) ان هناك انخفاض بتمويل التدريب خلال فترة الدراسة الممتدة من 2018 لغاية 2020 وذلك يعود الى الضرف الاقتصادي والصحي الذي منع إقامة الدورات والتجمعات في الجامعات والمعاهد والقاعات التدريسية والتعليمية لغرض التباعد ومنع انتشار فيروس كورونا آنذاك ومن جانب اخر فان الشركة المبحوثة تمتلك اقسام للتدريب والتطوير تقيم هذه الأقسام الدورات التدريبية للعمالين وعلى صعيد المبالغ المخصص للتدريب لا تتناسب مع حجم العمالين علما ان مبالغ التدريب تمثل أجور المحاضرين والأدوات واجور المشاركين في الدورات.

الجدول رقم (47)

التطور في اعداد العمالين في الشركة للمدة من 2018 لغاية 2020

السنة ونسبة التطور	2018	2019	نسبة التطور	2020	نسبة التطور
البيان					
1 الملاك الدائم	7549	7643	%1	7299	(%3)
2 العقود	38	315	%728	864	%2173

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

الجدول رقم (48)

التطور في دعم تأهيل وتدريب العمالين للمدة من 2018 لغاية 2020

السنة ونسبة التطور	2018	2019	نسبة التطور	2020	نسبة التطور
البيان					



1	عدد الدورات الفعلية	211	125	(%40)	56	(%73)
2	كلفة التدريب (بالف دينار)	140056	170997	%22	76684	(%45)
3	معدل كلفة الدورة الواحدة 1/2	6635	1367	(%79)	1369	(%79)
4	اعداد العاملين في الشركة	7549	7643	%1	7299	%3
5	نسبة الدورات الى مجموع العاملين 4 /1	%2	%2	-	%0.7	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

ب. مؤشر إنتاجية المنتسبين:

يوضح الجدول رقم (49) مستوى مساهمة المنتسبين في إنتاجية الشركة المبحوثة وكما في ادناه:

1. هناك نمو منخفض في معدل إنتاجية الفرد على مستوى الإنتاج وقد يعود السبب الى الظروف التي رافقت فترة الدراسة كانتشار فيروس كورونا وانخفاض دعم التدريب.
2. هناك نمو متواضع في معدل الإنتاجية على مستوى الشركة وذلك بسبب زيادة أيام التوقفات.
3. انخفاض المبالغ المصروفة على نشاط البحث خلال فترة الدراسة اذ بلغ حجم المصروف في عام 2018 (19220 / الف دينار) اما في عام 2019 و2020 بلغ صفر دينار، اذ لم تجري الشركة خلال عام 2019 و2020 أي دراسة لمعالجة أي مشاكل قد حصلت في الشركة المبحوثة خلال فترة الدراسة. ويرى الباحث ان التحسن بإنتاجية المنتسبين يعتبر من المقاييس التشغيلية في بطاقة الأداء المتوازن والتي قد تؤدي لتطوير الأداء المالي عن طريق رفع الربحية والقدرة الايرادية.

الجدول رقم (49)

مؤشرات إنتاجية المنتسبين في الشركة المبحوثة للمدة من 2018 لغاية 2020



السنة ونسبة التطور البيان	2018	2019	نسبة التطور	2020	نسبة التطور
1 صافي كلفة الإنتاج (الف دينار)	822579056	872415022	%6	819697232	%0.3
2 عدد العاملين في الإنتاج	5822	5922	%2	5630	(%3)
3 عدد العاملين على الملاك الدائم في الشركة	7549	7643	%1	7299	%3
4 معدل إنتاجية الفرد على مستوى الإنتاج 2/1	141288	147317	4%	145594	3%
5 معدل إنتاجية الفرد على مستوى الشركة 3/1	108965	114145	4%	112302	3%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

ثالثاً / عرض بيانات تحليل المضمون:

من خلال ما تقدم يمكن تحديد التطورات التي جرت على أداء الشركة المبحوثة بعد تبني عدة مشاريع تدخل في مجال التكنولوجيا وفي ضوء منظورات بطاقة الأداء المتوازن كالاتي:

أ. المنظور المالي

1. انخفضت مصاريف الشركة في العام 2019 بمعدل 93% وانخفضت في عام 2020 الى 59%.
2. ارتفعت إيرادات الشركة المبحوثة في عام 2019 وبنسبة 13% واستمرت بالارتفاع خلال العام 2020 الى 14%.
3. زيادة في صافي ارباح الشركة وخلال العام 2019 وبنسبة 20% وفي عام 2020 ارتفع صافي الأرباح الى 42% .
4. تمتلك الشركة المبحوثة سيولة نقدية مرتفعة مما زاد من نشاطاتها في مجال ادخال التكنولوجيا وتبني مشاريعها خلال فترة الدراسة.

يوضح هذا العرض لنتائج تحليل مضمون سير عمليات الشركة المبحوثة، في المنظور المالي الاتفاق مع ما جاء في عبارات المنظور في استمارة الاستبانة، اذ بلغت شد الإجابة 73.96 وجاءت بوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.19 وهذا يدل على ان أداء الشركة في هذا الجانب وبعد تبني مشاريع ذات



تكنولوجيا مقبول ولكن يحتاج الى تقليل المصاريف عن طريق تبني استراتيجية تكنولوجيا بشكل منهجي وعلمي دقيق.

ب. منظور الزبائن:

1. نمو في الحصة السوقية فضلا عن ارتفاع في نسبة المبيعات وكذلك ارتفاع نسبة المبيعات الى المخزون التام والى الموجودات المتداولة.

2. حققت الشركة زيادة في الطلب على منتجاتها.

3. استثمار الشركة مبالغ بمستوى مقبول من الموجودات المتداولة لمواجهة المتطلبات الضرورية لنمو المبيعات.

ويتبين من نتائج تحليل المضمون لمنظور الزبائن ان هناك تطابق مع مستوى ادراك المبحوثين لمضامين هذا المنظور باستمارة الاستبانة، اذ حصلت شدة الإجابة 68.69 وجاءت بوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.24 وهذا يدل على ان أداء الشركة في مجال هذا المنظور مقبول من وجهة نظر اغلبية مجتمع الدراسة مع ضعف مساهمة الزبون في تقديم اقتراحات على منتجات الشركة.

ت. منظور العمليات الداخلية:

1. هناك فائض في الطاقة غير مستغل مما أدى الى انخفاض في الإنتاج الفعلي باغلب منتجات الشركة مع تذبذب كميات الإنتاج وعدم استقرارها مما انعكس على انخفاض معدلات الإنتاجية للعاملين.

2. ارتفاع كبير في عدد أيام التوقف مع زيادة مستمرة في التوقفات والفاقد خلال فترة الدراسة من 2018 لغاية 2020.

ولقد تم حذف هذا البعد من استمارة الاستبانة، استناداً الى نتائج تحليل العملي الاستكشافي، وهذا يعني ان هناك توافق ما بين التحليل انفاً مع ما جاء بتحليل المضمون، اذ بين تحليل المضمون بان الشركة مجتمع البحث، تعاني من ضعف بتطوير عملياتها الداخلية واستغلال (استثمار) طاقاتها المتوفرة.

ث. منظور النمو:

1. زيادة كبيرة في اعداد العاملين بعقود مع انخفاض كبير في المبالغ المخصصة للتدريب.

2. ارتفاع طفيفي في معدل إنتاجية الفرد وعلى مستوى الشركة.



3. لا توجد مبالغ مخصصة للبحث خلال عام 2019 و2020 ، وذلك لتزامن هاتين السنتين مع الاضطرابات الأمنية وانتشار فيروس كورونا. يتبين من نتائج تحليل المضمون انها متوافقة مع مستوى ادراك مجتمع الدراسة لمضامين العبارات الخاصة بمنظور النمو فقط في استمارة الاستبانة، اذ كانت شدة الإجابة 70.38 وجاءت بوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.16 وهذا يدل على ان أداء الشركة بعد تبني مشاريع للتكنولوجيا في مجال هذا المنظور مقبول مع وجود ضعف في توفير دورات تطويرية او ضعف في تحقيق عدالة الاشراف بالدورات.



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات

- المحكم الاول: الاستنتاجات

- المحكم الثاني: التوصيات والمقترحات





الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يستعرض هذا الفصل، اهم المضامين الفكرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، عن طريق عرض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية (العملية) التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بالإضافة الى تقديم أهم التوصيات، فضلاً، عن بعض المقترحات التي قد تصبح ميدانا لدراسات بالمستقبل، وكما يمكن توضيح هيكل الفصل الرابع في الشكل ادناه:



شكل (33)

هيكل الفصل الرابع

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الأول – الاستنتاجات

توطئة:

تولد هذا المبحث من الحصيلة الفكرية (الفلسفية) والتطبيقية (الميداني) للدراسة الحالية، والتي تتمثل بالجزء الأول بالاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري، بينما الجزء الثاني بالاستنتاجات العملية (التطبيقية) المستندة على نتائج التحليل الإحصائي ومعززة بتحليل المضمون وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات النظرية لمتغيرات الدراسة

1. الاستنتاجات الخاصة بـ استراتيجية التكنولوجيا:

- أ- إن تنفيذ استراتيجية التكنولوجيا في البيئة العربية وفي العراق بالخصوص ما تزال بعيدة عن ما يحصل بالبيئة العالمية وبحاجة للكثير من الدراسة، بالإضافة للنقص الواضح بالقوانين والتشريعات التي تؤطر وتدعم عملية الابتكارات وتطوير التكنولوجيا وشراءها، كونها تحتاج لأساليب ومعالجات قانونية لا بد أن تراعا.
- ب- من مؤشرات الدراسة النظرية، تبين أن التنفيذ الناجح والعلمي الدقيق لـ استراتيجية التكنولوجيا يحتاج لمستلزمات محددة تلائم طبيعة الشركة وخصوصيتها والمنتجات التي تقدمها.
- ت- لم يتفق معظم الباحثين والكتاب على مفهوم محدد لـ استراتيجية التكنولوجيا وذلك جراء تعدد توجهات الباحثين في النظر للموضوع مع ارتباط المتغير بالتكنولوجيا التي تدخل في أكثر من مجال وتخصص علمي.
- ث- تعد التكنولوجيا بكل مجالاتها المحور الأساسي لأغلب الشركات والتي تؤدي بالشركة الى حرية الحركة والمرونة ضمن البيئة التنافسية لها مع الشركات الأخرى.
- ج- امتلاك التكنولوجيا المتطورة والحديثة بكل أشكالها شيء أساسي تعمل اغلب الشركات لتحقيقه، من أجل تحقيق تفوق تنافسي.
- ح- ان لاستراتيجية التكنولوجيا دوراً في دعم الخطط المستقبلية واقتناص الفرص الاستثمارية وبالتالي يؤدي لتحسين الإيرادات.
- خ- تلعب استراتيجية التكنولوجيا دوراً أساسياً في إطالة وبقاء الشركة في حلبة المنافسة خصوصاً وان بيئة الاعمال تشهد تغييراً سريعاً في مجال التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة وعلى كافة الصعدا.

2. الاستنتاجات المتعلقة ب جودة المنتجات النفطية:

أ. جودة المنتجات معيار أساسي لتمكن الشركة من المنافسة في ظل دخول منافسين جدد ومنتجات البديلة.

ب. ان تبني مفهوم جودة المنتجات النفطية يساعد الشركة على تقليل الاضرار على الزبائن.

ت. جودة المنتجات التي تلائم رغبات الزبائن، تؤدي لرفع مستوى رضاهم تجاه المنتج والشركة والعلامة التجارية.

ث. الاهتمام بجودة المنتجات النفطية يقلل من اثار الملوثات البيئية التي تنتج عن بعض المنتجات، وبالتالي يغني الشركة من بعض المساءلة القانونية المتعلقة بقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.

ج. تتضمن جودة المنتجات النفطية مجموعة من الابعاد المتمثلة (الأداء ، الميزات ، الموثوقية، الجودة المدركة، المتانة، التوافق) والتي تم اعتمادهم في الدراسة الحالية.

3. الاستنتاجات المتعلقة ب الأداء الاستراتيجي:

أ. امكانية قياس الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، عن طريق منظورات البطاقة الاربعة، والتي استخدمت في الدراسة الحالية.

ب. لا يوجد اجماع لدى الباحثين حول مفهوم الأداء الاستراتيجي، اذ تتنوع المفاهيم بتنوع التخصصات التي تستند إليه الدراسات، كون الأداء الاستراتيجي ذا طبيعة غير مادية وغير ظاهرية.

ت. تمكن نتائج تحليل الأداء الاستراتيجي الشركات من بلورة تصور ورؤية يعزز من موقف الشركة ووضعها التنافسي، من اجل الاستمرار والبقاء والنمو في بيئة الاعمال.

ثانياً: الاستنتاجات العملية لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة وخلال مدة الدراسة وفق المنظورات الأربعة الآتي:

أ. المنظور المالي:

- انخفضت مصاريف الشركة في العام 2019 بمعدل 93% اما في عام 2020 انخفضت الى 59%.



• حققت إيرادات الشركة المبحوثة في عام 2019 وبنسبة 13% واستمرت بالارتفاع خلال العام 2020 الى 14%.

• تمكنت من تحقيق زيادة في صافي ارباح الشركة وخلال العام 2019 وبنسبة 20% وفي عام 2020 ارتفع صافي الأرباح الى 42%.

• تمتلك الشركة المبحوثة سيولة نقدية مرتفعة مما زاد من نشاطاتها في مجال ادخال التكنولوجيا وتبني مشاريعها خلال فترة الدراسة.

وتوضح هذه الفقرات أعلاه ان نتائج تحليل مضمون، من خلال سير عمليات الشركة المبحوثة، في المنظور المالي الاتفاق مع ما جاء في عبارات المنظور باستمارة الاستبانة، وهذا يعني ان أداء الشركة بهذا المنظور، وبعد تبني مشاريع ذات تكنولوجيا مقبول، ولكن بحاجة الى تقليل المصاريف عن طريق، تبني استراتيجية تكنولوجيا بشكل منهجي وعلمي دقيق.

ب. منظور الزبائن:

• حققت الشركة نمو في الحصة السوقية فضلا، عن ارتفاع صافي المبيعات خلال فترة الدراسة، بالإضافة الى ارتفاع نسبة المبيعات الى المخزون التام والى الموجودات المتداولة.

• حققت الشركة زيادة بالطلب على منتجاتها.

• استثمرت الشركة مبالغ بمستوى مقبول من الموجودات المتداولة، لمواجهة المتطلبات الضرورية لنمو المبيعات.

ويتبين من خلال الفقرات أعلاه المتعلقة بمنظور الزبائن، ان تحليل المضمون، وجود تطابق مع مستوى إدراك المبحوثين لمضامين هذا المحور باستمارة الاستبانة، وهذا يعني ان أداء الشركة في مجال هذا المنظور مقبول، من وجهة نظر اغلبية مجتمع الدراسة، مع وجود ضعف مساهمة الزبون بتقديم اقتراحات على منتجات الشركة.

ج. منظور العمليات الداخلية:

• هناك فائض في الطاقة (غير مستغلة) مما أدى الى تذبذب كميات الإنتاج وعدم استقرارها مما انعكس على معدلات الإنتاجية للعاملين.

• ارتفاع كبير في عدد أيام التوقف مع زيادة مستمرة في التوقفات والفاقد خلال فترة الدراسة من 2018 لغاية 2020.

وفي ما يخص هذا المنظور فقد تم حذفه من استمارة الاستبانة، بموجب تحليل العامل الاستكشافي ، وذلك يتوافق مع تحليل المضمون حيث بين ان الشركة تعاني من ضعف في تطوير عملياتها الداخلية وعدم استثمار الطاقات المتاحة.

د. منظور التعلم والنمو:

- زيادة كبيرة في اعداد العاملين يعقود مع انخفاض كبير في المبالغ المخصصة للتدريب.
 - ارتفاع طفيف في معدل إنتاجية الفرد وعلى مستوى الشركة.
 - لا توجد مبالغ مخصصة للبحث العلمي خلال عام 2019 و2020.
- ويستنتج من الفقرات أعلاه، ان نتائج تحليل المضمون متوافقة مع مستوى ادراك مجتمع الدراسة، لمضامين العبارات الخاصة بمنظور النمو في استمارة الاستبانة، وبالتالي فان ذلك يعني أداء الشركة بعد تبني مشاريع للتكنولوجيا في مجال هذا المحور مقبول، مع وجود ضعف في توفير دورات تطويرية او ضعف بتحقيق عدالة الاشراف بالدورات.

2- الاستنتاجات المتعلقة بنتائج التحليل الاحصائي:

أ. من خلال نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة الحالية استدل الباحث الى:

- ان الشركة مجتمع الدراسة، تسعى لان تكون قائدة في مجال أحدث الابتكارات التكنولوجية، وتطبيقها في مجال عملها، وذلك من خلال السير في طريقين هما طريق تطوير التكنولوجيا داخليا، وكذلك الحصول عليها من مصادر خارجية.
- حاولت الشركة تنويع برامجها البحثية وملكياتها الفكرية وان يكون لديها قاعدة تكنولوجية مناسبة، كما وأنها تولي تركيز كبير بكل الأمور التنظيمية التي من شأنها دعم استراتيجية التكنولوجيا.
- الشركة مجتمع الدراسة تعتقد، ان أداء منتجاتها مرضي بشكل عام، وتتمتع بخصائص مجتمعة قد لا تتوفر في المنتجات المنافسة الأخرى.
- الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتوافق مع المواصفات الموضوعية.
- تعتقد الشركة ان منتجاتها تتمتع بموثوقية جيدة من قبل الزبائن، كما وان منتجاتها تتمتع بمتانة جيدة.

- الشركة مجتمع الدراسة تعتقد ان منتجاتها تتمتع بجودة جيدة من وجهة نظر الزبون.
- تهتم وبشكل كبير بتعزيز أدائها الاستراتيجي، مع السعي لتحقيق حاجات ورغبات زبائنهم، وبالتالي منتجات الشركة يمكن ان تحقق لها النمو المنشود مستقبلا.

ب. علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

- تهتم الشركة مجتمع الدراسة بأعداد استراتيجية التكنولوجيا بشكل ملائم، والذي يعزز من ادائها الاستراتيجي مستقبلاً، اذ تم الاستدلال على هذا بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعاده والأداء الاستراتيجي بأبعاده.



- تهتم الشركة مجتمع الدراسة بأعداد استراتيجية التكنولوجيا بشكل ملائم والذي يعزز من جودة منتجاتها مستقبلاً، إذ تم الاستدلال على هذا بوجود توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التكنولوجيا بأبعاده وجودة المنتجات النفطية بأبعاده.
 - تهتم الشركة مجتمع الدراسة بجودة المنتجات النفطية بشكل ملائم والذي يعزز من اداءها الاستراتيجي مستقبلاً، إذ تم الاستدلال على هذا بوجود توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المنتجات النفطية بأبعاده والأداء الاستراتيجي بأبعاده.
 - ت. **الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة**
 - تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي.
 - تؤثر ابعاد استراتيجية التكنولوجيا في جودة المنتجات النفطية.
 - تؤثر ابعاد جودة المنتجات النفطية بصورة معنوية في الأداء الاستراتيجي.
 - تؤثر بصورة غير مباشرة بتوسط جودة المنتجات النفطية العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والاداء الاستراتيجي.
- ومن خلال الفقرات أعلاه خلصت الدراسة إلى ان جودة المنتجات النفطية لها دور الوسيط في العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي ما يدل أن الشركة المبحوثة ، تتمتع بمستوى من الجودة سيزيد من قدرة استراتيجية التكنولوجيا على تحسين الاداء الاستراتيجي، ما يعني ان قدرة الشركة على مواجهة التغيرات وموائمة وتعديل استراتيجياتها وانشطتها.



المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

يتناول هذا الفصل توصيات الدراسة وفقاً للإطار النظري والميداني وكما يأتي:

1- التركيز على تبني وتفعيل استراتيجية التكنولوجيا في الشركة مجتمع الدراسة بشكل منهجي وعلمي دقيق، والمتوافقة مع واقع حال الشركة، إذ لا بد من ان تكون واضحة المعالم وتلبي التطلعات التوسعية المستقبلية للشركة، وفي ظل البيئة العراقية التي تتسم بالابتعاد البيئي، وذلك من خلال:

أ. دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجية التكنولوجيا بشكلها العلمي الدقيق.

ب. الاعتماد على إطار استراتيجية التكنولوجيا من اجل البدا والاستمرار في مواكبة التكنولوجيا المتسارعة.

ت. إقامة ورش ودورات لتعريف العاملين بأهمية استراتيجية التكنولوجيا وتأثيراتها على جوانب الشركة الأخرى .

2- بذل المزيد من الجهد والتنسيق مع وزارة النفط لتقديم الدعم على الصعد كافة، للشركة مجتمع الدراسة لغرض تجديد وتطوير بعض الخطوط الإنتاجية المتقدمة من اجل تقليل الهدر والتوقفات ويتم ذلك من خلال:

أ. التعاقد مع شركات عالمية ورصينة لتزويد الشركة بالمعدات ذات التكنولوجيا العالية.

ب. نقل التكنولوجيا من الشركات المتقدمة عن طريق الشراكة او التدريب للعاملين من اجل استثمار واستغلال التكنولوجيا.

3- إيجاد البدائل الملائمة لقطع الغيار الضرورية لخطوط الإنتاجية، وبحالة تعذر تجهيزها من المنشأ الأصلي، على الشركة ان تبحث عن السبل البديلة من خلال تصنيعها محلياً أو استيرادها من أماكن أخرى ذات سمعة ممتازة مع مراعاة مواصفات الجودة.

4- دعم إقامة علاقات وعقود شراكة علمية أو استشارية مع شركات ومؤسسات رصينة وعالمية لغرض تقديم الاسناد اللازم للشركة وتبادل الخبرات من اجل النهوض بواقع قطاع المصافي في العراق ولتقليل الفجوة بين المطلوب من المنتجات النفطية وما يتم انتاجه في شركات قطاع المصافي.



5- تبني المؤشرات الكمية لقياس الأداء الاستراتيجي المشار إليها في الدراسة الحالية والتي تم استخدامها في الجانب العملي (الميداني) والذي قد أثبتت فاعليتها وقدراتها على قياس أداء الشركة المبحوثة.

6- سعي الشركة الى تخفيض الكلفة والمصروفات الإجمالية عن طريق:

أ. زيادة نسبة الكفاءة التشغيلية للمعدات

ب. إدخال التكنولوجيا بشكل أكبر وبنهج استراتيجي.

ت. زيادة كمية الإنتاج وبما يؤول إلى تخفيض نسبة الكلف.

7- بالرغم من ضرورة ابعاد استراتيجية التكنولوجيا، الا انه يمكن تعزيزها من خلال بناء اطار استراتيجية التكنولوجيا وبالمحاور الأربعة للاطار الذي يحمل طابع استراتيجي، ويمكن البدء بذلك من خلال الاستناد على التكنولوجيا المتوفرة بالشركة كأساس لتوليد الاطار في الشركة المبحوثة.

8- تقديم الدعم المادي والفني والمعنوي الى الجهة القطاعية المسؤولة عن البحث والتطوير في الشركة لغرض مواكبة التطور الحاصل في قطاع المصافي، من اجل تلبية حاجات السوق المحلية ومواجهة المنتجات المنافسة.

9- تعزيز موارد وإمكانات الشركة المبحوثة مجتمع الدراسة بهدف دعم جودة منتجاتها وفق منظور استراتيجي وعلى كافة المستويات بشكل يمكن المنتجات من المنافسة بجدارة في السوق وذلك من خلال الالتزام الصارم بمعايير شهادة الايزو الحاصلة عليها الشركة المبحوثة ISO9001:2008.

10- المتابعة والتركيز على الدور الاجتماعي للشركة مجتمع الدراسة، من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام برأس المال البشري عن طريق التمكين والمشاركة في القرارات الاستراتيجية كون ان هذه الأنشطة تمكن من تعزيز أداء العاملين والشركة على المدى البعيد.

11- تحسين نتائج أداء الشركة الاستراتيجي من حيث (رضا الزبائن) كونها تؤثر بصورة رئيسية بالأداء الاستراتيجي. ويمكن ذلك من خلال:

أ. إعطاء المجال للعاملين والزبائن من اجل تقديم آرائهم من خلال تخصيص قنوات اتصال مباشرة مع الشركة.

ب. تبويب وتنظيم العاملين والزبائن في قاعدة بيانات من اجل قياس مستويات الرضا والقناعة عن ما تقدمه الشركة.

ت. تعزيز الاهتمام بالسياسية البيئية للشركة المبحوثة وذلك من خلال الالتزام بتوجيهات الايزو ISO9001:2008. الحاصلة عليها.



ثانياً: المقترحات

نظراً لأهمية متغيرات الدراسة الحالية مع الحاجة الى استمرار التوسع في افاقها المستقبلية مع ضرورة ربطها فكرياً مع قياس تأثيراتها في متغيرات في حقل الاختصاص، يرى الباحث جملة من الافكار والمقترحات التي قد تمكن الباحثين من اجراء دراسات مستقبلية لتكون امتداد للدراسة الحالية، وكما يأتي :

1. دراسة الدور التفاعلي لاستراتيجية التكنولوجيا في العلاقة بين إدارة التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي.
2. دراسة الدور الوسيط لجودة المنتجات النفطية في العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا الأداء المنظمي.
3. دراسة العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا وإدارة التكنولوجيا في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمات.
4. دراسة الدور الوسيط لجودة المنتجات النفطية في تعزيز العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبناء المنظمات البارعة.
5. دراسة الدور الوسيط للطاقة الامتصاصية للمعرفة في تعزيز العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبناء المنظمات الرشيقة.
6. دراسة الدور التفاعلي للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي.

المصادر

- اولا : المصادر العربية

- ثانيا : المصادر الاجنبية

اولا : المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح:

1-السعد، يوسف مناضل إبراهيم، "تحسين جودة المنتجات النفطية اعتماداً على تحليل كفاءة أداء النظام التشغيلي"، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، ، 2014.

2-عبد الرضا، نعم يوسف، " أثر التوافق بين استراتيجيات التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العمليتي "، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، لسنة 2007.

3- الشمري، احمد عبدالله امانه، "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية واثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، غير منشورة، 2019.

4- باديس، بوخلوة "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية" اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، 2016.

5- صلاح الدين، بوغرارة، " دور تسيير جودة المنتجات النفطية في تحسين الأداء البيئي "، جامعة قاصد مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير غير منشورة 2016.

6- صلاح، مصعب علي، "واقع الملكية الفكرية واثره على الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، كلية الدراسات العليا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2016.

7- محمد، اثمار عبد الرزاق، "انعكاسات تنفيذ استراتيجيات التكامل وإعادة الهندسة على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2008.

ج- البحوث والدوريات:

1. الخلف، نضال محمد رضا، مهيهي، صفاء محمود، "دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد / السنة 42 – العدد 122، 2019.
2. سرور، منال جبار، محمد، شيماء عدنان، "التكامل بين تكاليف الإنتاج الانظف وتكاليف الجودة لتحسين جودة المنتج"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 4 2020.
3. العامري، صالح مهدي، العوادي، انتصار عباس جبر، "تأثير المرتكزات الفنية للصيانة الانتاجية الشاملة في جودة المنتجات"، بحث مستل من اطروحة ماجستير"تأثير الصيانة الانتاجية الشاملة TPM في جودة المنتجات، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة، المجلد 14، العدد 28، 2021.
4. عبودي، صفاء ادريس، محمد، رياض احمد، "إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 1، العدد 41، 2018.
5. اللامي، غسان قسام داود، السوداني، اثير عبدالله محمد، "تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 68، 2008.
6. سموعي، رفاء فرج، عباس، نهضة علي، "أثر استراتيجية التكنولوجيا في الإنتاجية الخضراء"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الحادي والعشرون، لسنة 2016.
7. المرياني، مجيد عبد الحسين هاتف، الموسوي، بيدار قاسم محسن، "تطبيق مناظير بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد (3) لسنة 2021.
8. بدر، رشاد محمود، "اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاهلية"، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، إدارة الاعمال، رسالة غير منشورة، 2009.

ثانيا : المصادر الأجنبية:

A- Books:

1. Blocher, Edward J., and David E. Stout. "Gary Cokins." Cost Management: A Strategic Emphasis Manajemen Biaya: Penekanan Strategis. Jakarta: Salemba Empat, Fifth Edition 2010.
2. Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (pp. 863–885).



3. Dagnino, Giovanni Battista, ed. *Handbook of research on competitive strategy*. Edward Elgar Publishing, 2012.
4. David, Fred, and Forest R. David. *Strategic management: A competitive advantage approach*, concepts and cases. Florence: Pearson–Prentice Hall, 2015.
5. Dess, Gregory, Gerry McNamara, and Alan Eisner. *"Strategic Management: Text & Cases, 9e."* 2019.
6. Heizer, J., B. Render, and C. Munson. *"Operations Management: sustainability and supply chain management"*, 284-286, 2017.
7. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. *Hoskisson. Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning, 2007.
8. Hollins, Bill, and Sadie Shinkins. *Managing service operations: Design and implementation*. Sage, 2006.
9. Kotler, Philip, et al. *Principles of marketing: an Asian perspective*. Pearson/Prentice-Hall, 2012.
10. Kotler, Philip. Marketing insights from A to Z: 80 *concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons, 2003.
11. Kurtz, David I. *"contemporary marketing"*, 14th edition, south-western cengage learning natorp boulevard mason, oh 45040 usa 2010.
12. Marr, Bernard. *"Strategic performance management: Leveraging and measuring your intangible value drivers."* Strategic Direction 2006.
13. Melicher, R. W., & Norton, E. A. *Introduction to finance: markets, investments, and financial management*. John Wiley & Sons. (2013).
14. Morden, Tony. *Principles of strategic management*. Routledge, Third Edition England British Library Cataloguing in Publication Data Morden, 2007.
15. Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons, 2006.



16. Perreault, Joseph P. Cannon, and Edmund Jerome McCarthy. *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. McGraw-Hill education., 2012.
17. Porter, Michael E. *"Technology and competitive advantage."* Journal of business strategy 1985.
18. Reid, R. Dan, and Nada R. Sanders. *Operations Management* 5e+ WileyPLUS Registration Card. John Wiley & Sons, 2013.
19. Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. *Fundamentals of corporate finance*. New York, NY, USA: Irwin, 2022 .
20. Rumane, Abdul Razzak. *Quality management in construction projects*. CRC press, 2018.
21. Russell, Roberta S., and Bernard W. Taylor. *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain: Creating Value Along the Supply Chain*. Wiley Global Education, 2011.
22. Saha, Dipankar, Mahalakshmi Syamsunder, and Sumanta Chakraborty. *"Manufacturing performance Management using sap oee."*2016.
23. Slack, Nigel, Stuart Chambers, and Robert Johnston. *Operations management*. Pearson education, Sixth Edition, 2010.
24. Slack, Nigel, Stuart Chambers, and Robert Johnston. *Operations management*. Pearson education, Fifth edition, 2007.
25. Steiss, Alan W., ed. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. CRC Press, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data A catalog record for this book is available from the Library of Congress, usa 2003.
26. Stevenson, William J., and Mehran Hojati. *Operations management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, Thirteenth edition. | New York, NY : McGraw-Hill Education, 2018.
27. Wheelen, Thomas L., et al. *Strategic management and business policy*. Vol. 55. Boston, MA: pearson, 2012.



B- Thesis & Dissertations:

28. Axman, Amanda, and Elin Blomberg. **"Aligning Innovation with Technology Strategy and IP Management A case study in the Aerospace & Defense industry."** 2020.
29. Dcruz, Melinda D. **Digital strategy: Purpose, positioning and process of development.** Diss. Queensland University of Technology, 2017.
30. Lourens, Ann Sharon. **The development of a technology-strategy framework to improve the competitiveness of small-to medium-sized furniture manufacturers in South Africa.** Diss. Nelson Mandela Metropolitan University, 2010.
31. Mutua, Lisy Marigu, and Gerald Kalenywa Atheru. **"Capital Structure and Financial Performance of Companies listed under Manufacturing and Allied Sector at Nairobi Securities Exchange in Kenya."** Journal of Finance and Accounting 4.1. 24-38. 2020.
32. Pieterse, Eduan, and M. W. Pretorius. **"The development of an internal technology strategy assessment framework within the services sector utilising Total Quality Management principles."** South African Journal of Industrial Engineering 16.2. : 143-157, 2005.
33. Rauscher, Willem. **"The technological knowledge used by technology education students in capability tasks."** International Journal of Technology and Design Education 21.3. 291-305. 2009.
34. Sookraj, Premlall. **Employee perceptions of the impact of training and development on product quality.** Diss. 2009.
35. Takalahti, Eevaliisa. **"Product quality development in global operations."** 2013.
36. Tran, Quan Minh. **"Technology strategy as a partially adversarial game."** A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the Bachelor of Engineering BE degree in Mechanical and Aerospace Engineering 2017.



37. Wittmann, Roland Leonhard. "*Finance investor versus corporate management: who defines technology strategy?*". Diss. Newcastle University, 2014.
38. Yang, Tianli. "*Enhancing product quality control through applications of fmea.*" 2011.
39. Yasmin Musmuliana, Yatim Mustaffa. "*Factors Influencing Organizational Performance in Metro Specialist Hospital*", Sungai Petani, Kedah Darul Aman. Diss. Universiti Utara Malaysia, 2012.

C- Journals & Periodicals:

40. Abdghani, Noor Hasmini, Nik Kamariah Nikmat, and Yaty Sulaiman. "*Export performance: The role of product quality and market orientation.*" *WSEAS Transactions on Business and Economics* 16.25: 215-225, 2019.
41. Agyekum, Crentsil Kofi, et al. "*Consumer perception of product quality.*" *Microeconomics and Macroeconomics* 3.2. 25-29, 2015.
42. Ahmad, A. R., Shamsuddin, A., Ali, M., Nor, H. M., & Ramin, A. K. A "*Study on Business and Technology Strategy in Achieving Business Objectives.*" 2008.
43. Akhtar, Muhammad Waheed, et al. "*Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust.*" *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* PJCSS 13.2. 311-333, 2019.
44. Alex Dhanya, and Sam, Thomas. "*Impact of product quality, service quality and contextual experience on customer perceived value and future buying intentions.*" 2012.
45. Alharafsheh, Malek, et al. "*The Impact Of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders On Strategic*"



- Performance: The Mediating Role Of Strategic Planning.** International Journal Of Scientific & Technology Research 10.1 299-309. 2021.
46. Almatrooshi, Bashaer, Sanjay Kumar Singh, and Sherine Farouk. **"Determinants of organizational performance: a proposed framework."** International Journal of Productivity and Performance Management 2016.
47. Al-Omari, Khaled, and Haneen Okasheh. **"The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan."** International Journal of Applied Engineering Research 12.24. 15544-15550. 2017.
48. Althonayan, Abraham, and Amir M. Sharif. **"Aligning business and technology strategy within the airline industry."** International Journal of Business Information Systems 6.1. : 79-94, 2010.
49. Altman, Edward, **"predicting financial distress of companies: revisiting the z-score and zeta[®] models"**, stern school of business, new york university, 2000.
50. Amasaka, Kakuro. **"Applying New JIT—A management technology strategy model at Toyota-Strategic QCD studies with affiliated and non-affiliated suppliers."** Proc. of the Production and Operations Management Society, Cancun,: 1-11, Mexico 2004.
51. Antonaras, Alexandros, Chrysi Memtsa, and Melpo Iacovidou. **"The challenge of measuring the cost of quality."** 4th Annual Quality Congress Middle East. 2010.
52. al-oumi, f. a. a., & al doubi, m. **the role of talent management in improving strategic performance of saudi manufacturing companies.** epra international journal of multidisciplinary research (ijmr), 103.
53. Arasti, Mohammadreza, Mahdi Khaleghi, and Javad Noori. **"Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-**



- business companies: ikco case study.** Technological Forecasting and Social Change 122. 243-252, 2017.
54. Ardilio, Antonino, and Joachim Warschat. **"How to Survive in an Environment of Technological Changes: A Sustainable Technology Strategy for SMEs."** Creating a Sustainable Ecology Using Technology-Driven Solutions. IGI Global, . 141-156, 2011.
55. Atiase, v. Y., dennis yao dzansi, and johnson kwesi ameh. **"technology absorption capacity and firm growth in africa."** view project 341655891 2020.
56. Azim, M. D., Helaluddin Ahmed, and A. S. Khan. **"Operational performance and profitability: An empirical study on the Bangladeshi Ceramic companies."** International Journal of Entrepreneurship and Development Studies 3.1. 63-74. 2015.
57. Azubuiké, Vera MU. **"Technological innovation capability and firm's performance in new product development."** Communications of the IIMA 13.1, 2013.
58. Bacidore, J. M., Boquist, J. A., Milbourn, T. T., & Thakor, A. V. **The search for the best financial performance measure.** Financial Analysts Journal, 53(3), 11-20. 1997.
59. Batchimeg, Bayaraa. **"Financial performance determinants of organizations: The case of Mongolian companies."** Journal of competitiveness 9.3 22-33. 2017.
60. Bisbe, Josep, and Ricardo Malagueno. **"Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?."** Management Accounting Research 23.4 :296-311, 2012.
61. Bratianu, Constantin. **"Organizational learning and the learning organization."** Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation, 286-312. 2015.



62. Burgelman, Robert A., and Richard S. Rosenbloom. **"Technology strategy: an evolutionary process perspective."** Research on technological innovation, management and policy 4.1 2016.
63. Burke, Sandra J. **"Competitive positioning strength: market measurement."** Journal of Strategic Marketing 19.5. 421-428, 2011.
64. Cabrera, Ángel, Elizabeth F. Cabrera, and Sebastián Barajas. **"The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change."** International Journal of Information Management 21.3. 245-261, 2001.
65. Cantner, Uwe, and Simone Vannuccini. **"Innovation and lock-in."** The Elgar companion to innovation and knowledge creation. Edward Elgar Publishing, 2016.
66. Carroll, La Shun L. **"A comprehensive definition of technology from an ethological perspective."** Social Sciences 6.4 2017.
67. Cascio, Wayne F., and Ramiro Montealegre. **"How technology is changing work and organizations."** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2016.
68. Cegliński, Paweł. **"The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability."** Journal of Positive Management 7.3 2017.
69. Chadee, Doren D., and Billy Pang. **"Technology strategy and performance: a study of information technology service providers from selected Asian countries."** Service Business 2.2. : 109-126, 2008.
70. Chasmi, na, and m. Fadaee. **"impact of financial performance and growth opportunities on success or failure of companies: evidence from tehran stock exchange."** journal of accounting and marketing, science and research branch, islamic azad university, mazandaran, iran 5.2 2-5.2016.
71. Chavan, Meena. **"The balanced scorecard: a new challenge."** Journal of management development 2007.



72. Chen, Jin, Yu-Bing He, and Xin Jin. "A study on the factors that influence the fitness between technology strategy and corporate strategy ." International Journal of Innovation and Technology Management 5.01 81-103, 2008.
73. Chenhall, Robert H. "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study." Accounting, organizations and society 30.5 . 395-422. 2005.
74. Chigbata, Olise, M., and O. O. Christian. "Effects of product quality on customer satisfaction: A review of manufacturing company's performance in anambra state." International Journal of Business & Law Research 6.1. 39-47. 2018.
75. Conțu, Eleonora Gabriela. "Organizational performance—theoretical and practical approaches; study on students' perceptions." Proceedings of the International Conference on Business Excellence. Vol. 14. No. 1. Sciendo, 2020.
76. Cruz, Felizzola, Yadira Milena, and Olga Lucía Anzola Morales. "Proposal of an organizational culture model for innovation." Cuadernos de Administración Universidad del Valle 33.59, 20-31, 2017.
77. Ćulahović, Besim, and Zvonko Brnjas. "Business Operation and Technology Strategy." Economic analysis 2000.
78. Dahlan, Muhammad, and Abdulrahman I. Al Shikhy. "The effect of strategic performance measures and market orientation on a firm's performance." Journal of Business and Retail Management Research 13.4 2019.
79. Daryanto, Wiwiek Mardawiyah, Aldhita Erviana Nasution, and Urora Pricilla Fadeli. "financial performance analysis of pizza hut delivery before and after the emergence of third party online food aggregators"



- in.*" South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law 21.3. 1-8. 2020.
80. Dasgupta, Meeta, R. K. Gupta, and A. Sahay. **"Linking technological innovation, technology strategy and organizational factors: A review."** Global Business Review 12.2 2011.
81. Dash, Aswini Kumar. **"Competitive advantage: its importance and impact on design of strategy."** International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management 2.12, 7-10, 2013.
82. Davenport, Sally, Colin Campbell-Hunt, and Julia Solomon. **"The dynamics of technology strategy: an exploratory study."** R&D Management 33.5. : 481-499, 2003.
83. De Meyer, Arnoud, and Christoph H. Loch. **"Technology strategy."** Handbook of New Product Development Management, : 27-49, 2008.
84. Delaney, John T., and Mark A. Huselid. **"The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance."** Academy of Management journal 39.4. 949-969. 1996.
85. Delaney, Rob, and Robert D'Agostino. **"The challenges of integrating new technology into an organization."** 2015.
86. Dento, gregoru, white, beuce, **"implementaing a balanced-scorecard approdach to managing hotel perations "**, february, 2000.
87. Ecem Yildiz, Acelya, Irem Dikmen, and M. Talat Birgonul. **"Using system dynamics for strategic performance management in construction."** Journal of Management in Engineering 36.2 04019051. 2020.
88. Elena, Iuliana, Ion, and Criveanu Maria. **"organizational performance-a concept that self-seeks to find itself."** Annals of Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series 4 2016.



89. Far, Jannati, Ahmad, and Yousef Sarafranz. **"Codification technology strategy in Iran power industry."** European Online Journal of Natural and Social Sciences 2.3 s. pp-2167, 2013.
90. Fatihudin, Didin. **"How measuring financial performance."** International Journal of Civil Engineering and Technology IJCIET 9.6. 553-557. 2018.
91. Figge, Frank, et al. **"The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy."** Business strategy and the Environment 11.5. 269-284. 2002.
92. Firescu, Victoria, and Jenica Popescu. **"The Costs of Quality: An Important Decision Tool."** 2015.
93. Floyd, Steven W., and Carola Wolf. **"Technology strategy."** Encyclopedia of technology and innovation management 1.1 125-128. 2015.
94. Fosfuri, Andrea. **"The licensing dilemma: understanding the determinants of the rate of technology licensing."** Strategic Management Journal 27.12. 1141-1158, 2006.
95. Foster, Bob, and Muhamad Deni Johansyah. **"The effect of product quality and price on buying interest with risk as intervening variables study on Lazada. com site users."** International Journal of Innovation, Creativity and Change 9.12. 66-78. 2019.
96. Gagnon, Y., and Jocelyne Dragon. **"The impact of technology on organizational performance."** Optimum 28, : 19-31, 1998.
97. García-Cabrera, Antonia Mercedes, María Gracia García-Soto, and Arístides Olivares-Mesa. **"Entrepreneurs' resources, technology strategy, and new technology-based firms' performance."** Journal of Small Business Management 57.4. : 1506-1530, 2018.
98. Gelderman, Cees J., Janjaap Semeijn, and Patrique P. Mertschuweit. **"The impact of social capital and technological uncertainty on strategic**



- performance: The supplier perspective.** Journal of Purchasing and Supply Management 22.3. 225-234. 2016.
99. Ghalem, âta, et al. **"performance: a concept to define! La performance: un concept à définir!."**2017 .
100. Ghazinoory, Sepehr, Ali Divsalar, and Abdol S. Soofi. **"A new definition and framework for the development of a national technology strategy: The case of nanotechnology for Iran."** Technological Forecasting and Social Change 76.6. : 835-848, 2009.
101. Ghorbani, Nezhad, Shahriar Golzari, Mehrabanfar, Ehsan, **"Technology Portfolio Management Models: Boeing Case Study"**, Asian Journal of Research in Business Economics and Management Vol. 4, No. 2,, pp. 310-318. ISSN 2249-7307, February 2014.
102. Giakatis, georgios, takao enkawa, and kazuhiko washitani. **"quality costs and hidden quality costs: their importance and their environmental association."** apdsi, full paper,online, disponibil la <http://gebrc.Nccu.Edu.Tw/proceedings/apdsi/2000/list/pdf/p-031>. Pdf, accesat pe data de 3 2000.
103. Gibson, Ken. **"Technology and technological knowledge: A challenge for school curricula."** Teachers and Teaching: theory and practice 14.1. 3-15. 2008.
104. Goleman, Daniel. **"An EI-based theory of performance."** The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations 1.1. 27-44. 2001.
105. Grigoroudis, Evangelos, Eva Orfanoudaki, and Constantin Zopounidis. **"Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard."** Omega 40.1. 104-119. 2012.



106. Gürkan, Güney Çetin. **"Identification of Lead User Characteristics: The Case of Surgeons in Turkey."** European Journal of Business and Management 2014.
107. Halim Mad Lazim , Siti Norezam Othman, and Ahmad, Nurazwa. **"A review of technological capability and performance relationship in manufacturing companies."** International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies. Ieee, 2014.
108. Halim, Peter, et al. **"The influence of product quality, brand image, and quality of service to customer trust and implication on customer loyalty survey on customer brand sharp electronics product at the South Kalimantan Province."** European Journal of Business and Management 6.29, 159-166, 2014.
109. Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). **The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures.** Journal of Business Ethics, 133(2), 193-221.
110. Hampson, Keith D., and C. B. Tatum. **"Technology strategy for construction automation."** Automation and Robotics in Construction X. 125-133, 1993.
111. Handoko, Laras Putri. **"The effect of product quality and delivery service on online-customer satisfaction in Zalora Indonesia."** Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 4.1 2016.
112. Hess PhD, Jeffrey S., et al. **"The impact of consumer product package quality on consumption satisfaction, brand perceptions, consumer investment and behavior."** Journal of Applied Packaging Research 6.1.4. 2014.
113. Hampson, Keith, and C. Bob Tatum. **"Technology strategy and competitive performance in bridge construction."** Journal of construction engineering and management 123.2 (1997).



114. Hidayat, Priscillia Helena Maria. **"The Influence Of Product Quality, Price, Store Atmosphere, And Promotion Effectiveness On Consumer Purchase Decision Of Flinders Lane Espresso Manado."** Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi 15.5 2015.
115. Hladchenko, Myroslava. **"Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution."** International Journal of Educational Management 2014.
116. Hoe, Ling Chen, and Shaheen Mansori. **"The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty: Evidence from Malaysian engineering industry."** International Journal of Industrial Marketing 3.1. 20. 2018.
117. Hooley, Graham, Amanda Broderick, and Kristian Möller. **"Competitive positioning and the resource-based view of the firm."** Journal of strategic marketing 6.2. 97-116, 1998.
118. Hosseini, Akram Sadat, Sanaz Soltani, and Mohammad Mehdizadeh. **"Competitive advantage and its impact on new product development strategy Case study: Toos Nirro technical firm."** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 4.2, 2018.
119. Hou, Jun, and Pierre Mohnen. **"Complementarity between in-house R&D and technology purchasing: evidence from Chinese manufacturing firms."** Oxford Development Studies 41.3. : 343-371, 2013.
120. Hu, Qing, et al. **"The Role of Consultants in Organizational Learning."** Journal of Management Policy & Practice 15.4 2014.
121. Husain, Zafar. **"Technology strategy framework for firms in growing economies."** Journal for Global Business Advancement 9.3. : 248-274, 2016.
122. Hwang, Gyusun, et al. **"Operational performance metrics in manufacturing process: based on SCOR model and RFID"**



- technology.** International Journal of Innovation, Management and Technology 5.1. 50-55. 2014.
123. Imaningsih, Erna S. **"The Model Of Product Quality, Promotion, Price, And Purchase Decisions."** Jurnal Ekonomi 23.2 2018.
124. Isman, AYTEKIN. **"Technology and Technique: An Educational Perspective."** Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET 2012.
125. Jakpar, Shaharudin, et al. **"Examining the product quality attributes that influences customer satisfaction most when the price was discounted: a case study in Kuching Sarawak."** International journal of business and social science 3.23, 221-236, 2012.
126. Jenatabadi, Hashem Salarzadeh. **"An overview of organizational performance index: Definitions and measurements."** Available at SSRN 2599439. 2015.
127. Kahwaji, Ahmad Taha, Hayan Nasser Eddin, and Ramo Palalic. **"Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education."** Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN) 8.4 (2020): 1968-1980.
128. Kaplan, Robert S. **"Conceptual foundations of the balanced scorecard."** Handbooks of management accounting research 3 1253-1269.2010.
129. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **"The balanced scorecard: measures that drive performance."** Harvard business review 83.7 :172, 1992.
130. Kawshala, Hirindu. **"Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification."** International Journal of Scientific and Research Publications 7.2. 253, 2017.
131. Khan, Laiq Muhammad, and Rizwan Ahmed. **"A comparative study of consumer perception of product quality: Chinese versus non-Chinese"**



- products." Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science 2.2 2012.
132. Khan, M. K., Nouman, M., TENG, J., A. U. "Determinants of financial performance of financial sectors (An assessment through economic value added)." 2015 .
133. Khoironi, Tubagus Agus, Hidayat Syah, and Parlindungan Dongoran. "Product quality, brand image and pricing to improve satisfaction impact on customer loyalty." International Review of Management and Marketing 8.3. 51. 2018.
134. Khozein, Ali, Jamal Mohammadi, and Mahdi Abbasi Zarmehri. "Cost of quality and quality optimization in manufacturing." European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings 2.3 s, pp-1070. 2013.
135. Kolmetz, Karl. "Kolmetz Handbook Of Process Equipment Design Ammonia Plant Selection, Sizing and Troubleshooting." 2016.
136. Kordes, C. "Internal and external sources of technology: the impact of the sourcing balance on the transformative-and innovative capacity of a company." BS thesis. University of Twente, 2016.
137. Krynke, Marek, Krzysztof Knop, and Krzysztof Mielczarek. "Identifying variables that influence manufacturing product quality." Production Engineering Archives 4 2014.
138. Kuabara, Paula Suemi Souza, and Adriana Roseli Wünsch Takahashi. "Organizational learning, practices of diversity, and ceremonialism: a study proposal in the multinationals context." RAM. Revista de Administração Mackenzie 18. 169-201, 2017.
139. Lekhanya, Lawrence Mpele, and Henry Lucky Dlamini. "Customer's perception towards product quality of automotive SMEs operating in Metropolitan areas, and consideration of environmental impact." Environmental economics Online 2017.



140. Lestari, E. R., and F. L. Ardianti. **"Technological capability and business success: The mediating role of innovation."** IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 250. No. 1. IOP Publishing, 2019.
141. Lianto, Benny, M. Dachyar, and Tresna Priyana Soemardi. **"Continuous innovation: a literature review and future perspective."** International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology 8.3. 771-779, 2018.
142. Libby, Theresa, Steven E. Salterio, and Alan Webb. **"The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment."** The Accounting Review 79.4. 1075-1094. 2004.
143. Lichtenthaler, Ulrich. **"retracted: The role of corporate technology strategy and patent portfolios in low-, medium-and high-technology firms."** .559-569, 2009.
144. Lin, lin. **"merger and acquisition: definitions, motives, and market responses."** encyclopedia of finance, 541, 2013.
145. Lin, Yu-Kuang, Toufic Mezher, and Steve Griffiths. **"Technology strategy in the solar and wind renewable energy industries."** 2012 Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies. IEEE, 2014.
146. Liu, Huiming, et al. **"The sustainable effect of operational performance on financial benefits: evidence from chinese quality awards winners."** Sustainability 12.5. 1966. 2020.
147. Li-Hua, Richard, and Lucy Lu. **"Technology strategy and sustainability of business: Empirical experiences from Chinese cases."** Journal of Technology Management in China (2013).
148. Liviu, Neamtu, and Neamtu Adina Claudia. **"Customer services and product quality."** Annals-Economy Series 2. 73-79. 2013.



149. Lourens, A. S., and J. A. Jonker. "An integrated approach for developing a technology strategy framework for small-to medium-sized furniture manufacturers to improve competitiveness." South African Journal of Industrial Engineering 24.1 2013.
150. Madonsela, Nelson Sizwe, Sambil Charles Mukwakungu, and Charles Mbohwa. "Continuous innovation as fundamental enabler for sustainable business practices." Procedia Manufacturing 8. 278-283, 2017.
151. Mazlomi, Aliakbar, and R. B. M. Yusuff. "Development of a Model for Technology Strategy Elaboration." International Journal on Computer Science and Engineering 3.2 (2011).
152. Majhi, Siddharth Gaurav, and Arindam Mukherjee. "Information Technology Capability and Firm Performance: The Role of Strategic Orientation." 2019.
153. Majid, Abdul, Muhammad Yasir, and Zahid Yousaf. "Network capability and strategic performance in SMEs: the role of strategic flexibility and organizational ambidexterity." Eurasian Business Review 1-24. 2020.
154. Manda, Badnock. A comparative study of leadership style fostering commitment to product quality in the manufacturing industry. Diss. 2014.
155. Mania, Marius. "Marketing engagement through visual content." Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V 8.2 89. 2015.
156. Martini, Antonella, "Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation." International Journal of Technology Management 61.1 2013.



157. Matsoso, Mamorena Lucia, and Olumide Henrie Benedict. **"Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century."** Journal of Economics 7.2-3: 144-160. 2016.
158. Marzuki, S., Laksmono, B. S., & Subroto, A. (2020). **Improving government's performance management by using the balanced scorecard on stakeholders perspectives.** Journal of the Community Development in Asia (JCDA), 3(3), 29-47.
159. Meyer, Arnoud. **"Technology strategy and China's technology capacity building."** Journal of Technology Management in China 2008.
160. Michael Nwiepe, Naata, and Miebaka David Grend. **"Product Quality and Consumer Brand Loyalty: A Study of Manufacturing Firms."** International Journal of Marketing and Communication Studies 4.1.1-11. 2019.
161. Miltenovic, vojislav, and jelena milisavljević2-aleksandar miltenović3-milan banić. **"definition of product profile based on innovation menagment."** machine design 3.1 2011.
162. Mitchell, Falconer, et al. **"Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement."** Journal of Management & Governance 17.1 5-34. 2013.
163. Molina-Castillo, Francisco-Jose, José-Luis Munuera-Alemán, and Roger J. Calantone. **"Product quality and new product performance: The role of network externalities and switching costs."** Journal of Product Innovation Management 28.6. 915-929. 2011.
164. Mooraj, Stella, Daniel Oyon, and Didier Hostettler. **"The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?."** European Management Journal 17.5 :481-491, 1999.
165. Moskovicz, A. **"Mergers and Acquisitions: A Complete and Updated Overview."** International Journal of Economics and Management Sciences 7.4 2018.



166. Nath, De, Rathindra. **"Quality costing: An efficient tool for quality improvement measurement."**, 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. IEEE, 2010.
167. Nerreklit, Hanne. **"The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions."** Management accounting research 11.1. 65-88. 2000.
168. Neumann, Martin, et al. **"Startup Engagement as Part of the Technology Strategy Planning—How Rheinmetall Automotive Increases Innovation by Using Corporate Venturing."** European Conference on Software Process Improvement. Springer, Cham, 2019.
169. Neyestani, Behnam. **"Quality Costing Technique: An Appropriate Financial Indicator for Reducing Costs and Improving Quality in the Organizations."** Available at SSRN 2949993 2017.
170. Ngamkroeckjoti, Chittipa, Mark Speece, and Nicholas J. Dimmitt. **"Environmental scanning in Thai food SMEs: The impact of technology strategy and technology turbulence."** British Food Journal 2005.
171. Nnadi, Chukwudi Francis. **effect of production management techniques on product quality in selected manufacturing firms in south east nigeria.** Diss. 2018.
172. Nuridin, S. E. **"Effect of service quality and quality of products to customer loyalty with customer satisfaction as intervening variable in PT. nano coating Indonesia."** International Journal of Business and Applied Social Science IJBASS VOL 4 2018.
173. Nwachukwu, Chijioko, et al. **"Strategy implementation drivers in correlation with strategic performance."** Management and Marketing Journal 17.1 19-38. 2019.
174. Ogidi, Armstrong E. **"Benchmarking and Product Quality: The Agribusiness Arena."** SCSR Journal of Management and Marketing SCSR-JMM Volume 1, Issue 1 February, pp 01 – 10. 2014.



175. Ozsungur, Fahri. "Adaptation Approach to Technology Transfer Strategy." Afro Eurasian Studies 7.1 2018: 134-178.
176. Pagliosa, marcos malinverni, sidnei gripa, and wallace nóbrega lopo. "quality costs: identification and appraisal in the manufacturing process of an auto parts industry."2017.
177. Pandey, I. M. "Balanced scorecard: myth and reality." Vikalpa 30.1. 51-66. 2005.
178. Papenhausen, Chris, and Walter Einstein. "Implementing the Balanced Scorecard at a college of business." Measuring Business Excellence 2006.
179. Pegels, C. Carl, and M. V. Thirumurthy. "The impact of technology strategy on firm performance." transactions on engineering management 1996.
180. Pelsers, Theuns. "The influence of technology strategies and their link to company performance." Mediterranean Journal of Social Sciences 5.9. 238, 2014.
181. Perkins, Richard. "Technological 'lock-in'." Internet Encyclopaedia of Ecological Economics, 2003.
182. Pietrewicz, Lesław. "Technology, business models and competitive advantage in the age of industry 4.0." Problemy Zarządzania 17.2 82. 32-52, 2019.
183. Pradhan, Rabindra Kumar, and Lalatendu Kesari Jena. "Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation." Business Perspectives and Research 5.1. 69-85. 2017.
184. Purba, FD Septy, Endang Sulistyarini, and Isfenti Sadalia. "The Influence of Product Quality on Purchase Intention Through Electronic Words of Mouth in PT. Telkomsel Medan." KnE Social Sciences 2018.



185. Rahman, Abdul Aziz A. Abdul. **"The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain."** *Banks and Bank Systems* 14.2 140. 2019.
186. Rajnoha, Rastislav, and Petra Lesníková. **"Strategic performance management system and corporate sustainability concept-specific parameters in Slovak Enterprises."** *Journal of Competitiveness* 2016.
187. Razak, Triatmanto, Boge, Nazief Nirwanto, and Ismail. **"The impact of product quality and price on customer satisfaction with the mediator of customer value."** *IISTE: Journal of Marketing and Consumer Research* 30. 59-68, 2016.
188. Reguia, Cherroun. **"Product innovation and the competitive advantage."** *European Scientific Journal* 1.1. 140-157, 2014.
189. Rimawan, Erry, Ali Mustofa, and Angga Dwi Mulyanto. **"the influence of product quality, service quality and trust on customer satisfaction and its impact on customer loyalty case study pt abc tbk."** *International Journal of Scientific & Engineering Research* 8.7. 2330-2336. 2017.
190. Saha, Gour, and Nazrul slam. **"Modeling Information Systems for Technology Strategy Formulation."** Available at [ssrn 2856249](https://ssrn.com/abstract=2856249) 2016.
191. Sailaja, a. Basak, P. C., and Viswanadhan KG. **"Costs of quality: Exploratory analysis of hidden elements and prioritization using analytic hierarchy process."** *International Journal of Supply and Operations Management* 1.4. 489-506. 2015.
192. Saleem, Asma, et al. **"Product perceived quality and purchase intention with consumer satisfaction."** *Global journal of management and business research* 2015.
193. Sánchez, García-, Encarnación, Víctor J. García-Morales, and Rodrigo Martín-Rojas. **"Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility."** *Sustainability* 10.3. 770, 2018.



194. Santos, Cláudio, Madalena Araújo, and Nuno Correia. **"Group Support Systems Features and Their Contribution to Technology Strategy Decision-Making: A Review and Analysis."** Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future 2016.
195. Santos, Cláudio, Madalena Araújo, and Nuno Correia. **"Towards a classification of technology strategy frameworks."** Proceedings of the European Conference on IS Management and Evaluation ECIME. Vol. 9. 2015.
196. Shah, Hassan Ahmed, et al. **"Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated mediation model."** Management Decision 2019.
197. Shaikh, Muhammad Rafique, Raza Ali Tunio, and Imran Ahmed Shah. **"Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks."** International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences 7.1. 312-321. 2017.
198. Shi, Xinping, and Ziqi Liao. **"Online consumer review and group-buying participation: The mediating effects of consumer beliefs."** Telematics and Informatics 34.5 605-617.2015.
199. Sigalas, Christos. **"Competitive advantage: the known unknown concept."** Management Decision 2015.
200. Sine, Wesley David, Scott Shane, and Dante Di Gregorio. **"The halo effect and technology licensing: The influence of institutional prestige on the licensing of university inventions."** Management Science 49.4. : 478-496, 2016.
201. Singh, Satwinder, Tamer K. Darwish, and Kristina Potočnik. **"Measuring organizational performance: A case for subjective measures."** British Journal of Management 27.1. 214-224. 2016.
202. Sitanggang, Juwita Magdalena, Sukaria Sinulingga, and Khaira Amalia Fachruddin. **"Analysis of the Effect of Product Quality on Customer**



- Satisfaction and Customer Loyalty of Indihome ATPT Telkom: Regional 1 Sumatera, Medan, North Sumatra, Indonesia.** American International Journal of Business Management AIJBM 2.3. 26-37. 2019.
203. Spital, Francis C., and Deborah J. Bickford. **"Successful competitive and technology strategies in dynamic and stable product technology environments."** Journal of Engineering and Technology Management 1992.
204. Steenhuis, Harm-Jan, and Erik J. De Bruijn. **"High technology revisited: definition and position."** IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. Vol. 2. IEEE, 2006.
205. Striteska, Michaela, and Lucie Jelinkova. **"Strategic performance management with focus on the customer."** Procedia-Social and Behavioral Sciences 210. 66-76. 2015.
206. Striteska, Michaela. **"Key features of strategic performance management systems in manufacturing companies."** Procedia-Social and Behavioral Sciences 58 2012: 1103-1110.
207. Styliadis, Kostas, Casper Wickman, and Rikard Söderberg. **"Perceived quality of products: a framework and attributes ranking method."** Journal of Engineering Design 31.1. 37-67. 2018.
208. Suchánek, Petr, Jiří Richter, and Maria Králová. **"Customer satisfaction, product quality and performance of companies."** Review of economic perspectives 14.4. 329-344, 2014.
209. Suchánek, Petr, Jiří Richter, and Maria Králová. **"Customer satisfaction with quality of products of food business."** Prague Economic Papers .1. 19-35. 2017.
210. Sukri, Suriani, Yusoff, Rushami Zien, **" Technology Strategy: Literature Review and Issues"**,International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 8, Issue 6, 2019.



211. Thakkar, Jitesh, et al. **"Development of a balanced scorecard: an integrated approach of interpretive structural modeling ISM and analytic network process ANP."** *International Journal of Productivity and Performance Management* 2006.
212. Trentin, Alessio, Elisa Perin, and Cipriano Forza. **"Product configurator impact on product quality."** *International Journal of Production Economics* 135.2. 850-859. 2012.
213. Yousaf, Z., & Majid, A. (2016). **Strategic performance through inter-firm networks: strategic alignment and moderating role of environmental dynamism. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development.**
214. Utin, Nina Hermina, and Sri Yanthy Yosepha. **"The Model of Employee Performance."** *International Review of Management and Marketing* 9.3. 69. 2019.
215. Vernet, Michel, and Mohammed Reza Arasti. **"Linking business strategy to technology strategies: a prerequisite to the R&D priorities determination."** *International Journal of Technology Management* 18.3-4 2015.
216. Vonortas, Nicholas, and Lorenzo Zirulia. **"Strategic technology alliances and networks."** *Economics of Innovation and New Technology* 24.5. 490-509, 2015.
217. Waal, André A. **"Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!."** *Measuring Business Excellence* 2007.
218. Wahab, Sazali Abdul, Raduan Che Rose, and Suzana Idayu Wati Osman. **"Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis."** *International business research* 5.1 2012.
219. Wantara, Pribanus, and Muhammad Tambrin. **"The Effect of price and product quality towards customer satisfaction and customer loyalty on**



- madura batik.* International Tourism and Hospitality Journal 2.1. 1-9. 2019.
220. Xu, Run. *"A Retrospective Study of Product Quality"* Journal of Management Science & Engineering Research | Volume 02 | Issue 02 | September 2020.
221. Xu, Runhua, and Alexander Ilic. *"Product as a service: enabling physical products as service end-points."* 2014.
222. Yulianda, Siska, and Tati Handayani. *"The effect of two aspects-quality products and consumers psychology-toward the purchase decisions of Samsung mobile phone."* Mediterranean Journal of Social Sciences 6.5 S5 , 203-203, 2015.
223. Zahra, Shaker A., and William C. Bogner. *"Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment."* Journal of business venturing 15.2, 135-173, 1999.
224. Zahra, Shaker A., Rajendra S. Sisodia, and Sidhartha R. Das. *"Technological choices within competitive strategy types: a conceptual integration."* International Journal of Technology Management 9.2 1994.
225. Zarrabi, Ferial, and Majid Vahedi. *"Alignment between technology strategy and leadership."* Procedia-Social and Behavioral Sciences 41 2012.
226. Zhen, tang, yin xuan, and zhang jing. *"trusting relationships of cto-ceo and cto's participation in technology strategy: based on empirical study of chinese high-tech firms."* chinese management studies 2016.
227. Field, A., (2009). *"Discovering statistics using SPSS"*, 3rd edition. London: Sage..
228. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *"Multivariate Data Analysis with Readings"*, 4th ed. USA: Prentice Hall.



229. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014) **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
230. Kaiser, Henry, F., (1974)," **An index of factorial simplicity**", Psychometrika Volume 39, Number 1.
231. Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. **"How reliable are measurement scales? External factors with indirect**

الملاحق



م/ استبانة اطروحة دكتوراه

السادة الافاضل ..

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في ادارة الاعمال بعنوان ((تأثير استراتيجيه التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الجنوب)) . املنا كبير في تعاونكم معنا.. ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الاتية:

- 1- ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الأسماء.
- 2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الموجود في الشركة وليس على اساس ما تروونه مناسباً وصحيحاً.

المشرف

الاستاذ الدكتور

احمد كاظم اليساري

جامعة كربلاء – كلية الادارة

والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال

المشرف

الاستاذ الدكتور

عبد الفتاح جاسم

جامعة كربلاء – كلية الادارة

والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال

الباحث

حسنين حامد شاكر

جامعة كربلاء – كلية الادارة

والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال

07725419899



او/لاً : معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

30 - اقل من 40

20 - اقل من 30

2- العمر :

50 - اقل من 60

40 - اقل من 50

مسؤول شعبة

معاون مدير

3- المنصب الوظيفي الحالي مدير عام

قائد فريق

مدير هيئة

رئيس قسم

4- التحصيل العلمي :

أ- دبلوم

ب- بكالوريوس

ج- دبلوم عالٍ

د- ماجستير

هـ- دكتوراه

20 --- 16

15 --- 11

10 -- 5

5- سنوات الخدمة :

25 --- فاكثر

25 -- 21



ثانياً: متغيرات الدراسة :

1: استراتيجيات التكنولوجيا: تتعلق بتوليد ونشر الموارد التكنولوجية أي المعرفة النظرية والعملية والمهارات التي يمكن استخدامها لتطوير المنتجات وأنظمة الإنتاج والتسليم من أجل مساعدة استراتيجية الأعمال لتحقيق أداء استراتيجي مستدام، وتتكون من الأبعاد الآتية:

أ. قيادة التكنولوجيا: تشير إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في بناء ميزة تنافسية، أو كيفية استخدام تكنولوجيا المنتج وتكنولوجيا العمليات وقدرات الدعم الفني لتحقيق قيادة التكلفة أو التمايز، وإضافة تكنولوجيا جديدة إلى مجموعة المهارات التكنولوجية الأساسية للشركة لقيادة السوق.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تسعى الشركة الى تقديم منتجات جديدة في نفس الاسواق					
2	تحلل الشركة احتياجات الزبائن لتلبية رغباتهم					
3	تستخدم الشركة برامج محاكاة حاسوبية لتعزيز هندسة الإنتاج					
4	كلفة منتجات الشركة اقل من مثيلاتها بالاسواق					

ب. مصادر التكنولوجيا: يوجد مصدران من مصادر التكنولوجيا، خارجية وتمثل مدى استخدام الشركة للتحالفات الاستراتيجية وعمليات الاستحواذ واتفاقيات الترخيص والشراء المباشر للتكنولوجيا وغيرها، وداخلية تتمثل بعملية البحث والتطوير في توليد التكنولوجيا الداخلية، وإنشاء التكنولوجيا الجديدة، والمعرفة الداخلية.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	تمارس الشركة عمليات البحث والتطوير لتحسين قدراتها التكنولوجية					
6	تخصص الشركة الأموال اللازمة لشراء التكنولوجيا الجديدة.					
7	يخضع العاملون بشكل دوري للتدريب على برامج لتطوير تكنولوجيا جديدة					
8	تقوم الشركة بشراء التكنولوجيا الجديدة من مجهزين مرموقين.					

ج- نطاق التكنولوجيا: يمثل عدد التقنيات التي تحتفظ بها الشركة بكفاءة، كونها تمثل مدى نطاق قاعدة التكنولوجيا الداخلية للشركة وتنوع مراجعها البحثية ووضع الملكية الفكرية.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	لدى الشركة قاعدة معرفية تكنولوجية يصعب على المنافسين تقليدها او الحصول عليها.					
10	تحاول الشركة تبني أفكار العاملين لديها من اجل تطوير التكنولوجيا لتحقيق الاستمرار والبقاء.					
11	بيئة الشركة القانونية والتشريعية تمكنها من حماية الملكية الفكرية التي تمتلكها.					
12	تمتلك الشركة محفظة تكنولوجيا لتجنب المخاطر والعوامل البيئية الأكثر تعقيداً.					

د. عمق استراتيجية التكنولوجيا: يشمل عدد الخيارات التكنولوجية المتاحة للشركة، اذ يعتمد تحديد عمق استراتيجية التكنولوجيا للشركة إلى حد كبير عن طريق نفقات الاستثمار في التكنولوجيا، ونقل المعرفة من اجل تقديم الدعم للإنتاج.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
13	تقوم الشركة بتوفير النفقات اللازمة للاستثمار في مجال التكنولوجيا.					
14	تقدم الشركة جميع أنواع الدعم الفني وغيرها لتعزيز التكنولوجيا فيها.					
15	تمتلك الشركة مجموعة خيارات تكنولوجية تمكنها من مواكبة التغير السريع في البيئة.					
16	تمتاز الخيارات التكنولوجية للشركة بمرونة تعزز سرعة الاستجابة وتطوير القدرة التنافسية.					

و. الملائمة التنظيمية: يتطلب تطوير استراتيجية تكنولوجيا ناجحة اهتماما كبيرا بالدعم والملائمة التنظيمية التي تجعل اقتناء التكنولوجيا وتطويرها واستغلالها ممكناً، اذ يتم الحصول عليه في أشكال متعددة كوجود ثقافة الشركة وضمان الجودة، واتصال ومشاركة المعلومات وتنمية المهارات والحوافز.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
17	تعمل الشركة على بناء ثقافة تدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة.					



					تدعم الشركة مرونة التعامل مع مجموعات توريد التكنولوجيا	18
					تقدم الشركة الحوافز للعاملين الذين يتعاملون مع التكنولوجيا بشكل مناسب يؤدي الى تطويرها واستثمارها.	19
					يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق ملائمة عالية بين اقسامها	20

2. جودة المنتجات النفطية: قدرة المنتج على أداء وظائفه التي تشمل المتانة والموثوقية والدقة وسهولة التشغيل والتحسين، وتقسم الى عدة ابعاد تتمثل في الاتي:

أ.الأداء: يمثل مدى امكانية المنتج لأداء المهام والخصائص الرئيسة التي لها الامكانية لتلبية رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن وكيفية اداء تلك المهام او الخصائص.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
21	منتجات الشركة تلاقي استحسان الزبائن.					
22	تختبر الشركة قدرة منتجاتها على الأداء قبل عملية تسويقها.					
23	تواكب منتجات الشركة معايير الجودة.					
24	يتفوق أداء منتجات الشركة على أداء منتجات المنافسين					

ب – الميزات: هي الخصائص الخاصة أو الإضافية أو التكميلية، الداخلية والخارجية التي تميز المنتجات ولا توجد عند العلامات التجارية الأخرى اولها وظيفة جديدة لا تملكها علامات تجارية المنافسة اولها مواصفات أكثر مقارنة بالعلامات التجارية الأخرى.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
25	منتجات الشركة ذات قيمة ومزايا مناسبة للزبون					
26	تمتلك الشركة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة.					
27	نوعية المادة الخام المستخدمة في الانتاج ذات جودة عالية.					
28	تواكب خصائص ومزايا منتجات الشركة خصائص ومزايا المنتجات المنافسة.					

ج - التوافق: هو ما يتعلق بمستوى المطابقة للمواصفات المحددة بناءً على رغبات الزبون، فالتوافق يعكس درجة دقة خصائص تصميم المنتج وخصائص الجودة القياسية المعمول بها.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
29	منتجات الشركة تتوافق مع المواصفات المحلية التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن					
30	تتوافق منتجات الشركة مع مواصفات التصميم الموضوعة في وصف المنتج					
31	منتجات الشركة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفاً للمنتج داخل المصفى.					
32	تعتمد الشركة نظام جودة معين لضمان جودة انتاجها.					

د. الموثوقية: هي احتمالية أداء جيد لوظيفة المنتجات في كل مرة يتم استخدامها في مدة زمنية معينة وفي ظل ظروف معينة.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
33	منتجات الشركة لها القدرة على مقاومة التلف في اثناء التخزين.					
34	احتمالية عدم كفاءة المنتجات ضئيلة جداً					
35	يمكن الاعتماد على منتجات الشركة لأداء الوظائف المطلوبة منها					
36	فترة استخدام منتجات الشركة اطول مما يقدمه المنافسون					

هـ. المتانة: هي مقدار العمر الاقتصادي الذي يحصل عليه الزبون من المنتج قبل أن يتدهور أو يستبدل.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
37	تتميز منتجات الشركة بعمر انتاجي طويل.					
38	تتميز منتجات الشركة بقدرتها على مقاومة المؤثرات الخارجية.					
39	منتجات الشركة تتطابق مع اختبارات التقييس والسيطرة النوعية.					
40	تحقق منتجات الشركة المنفعة للزبون وان فقدت بعض خواصها.					



و. الجودة المدركة: هي حكم الزبون أو تقييمه حول تفوق أو تميز هذا المنتج، او هي كيان متعدد الأبعاد نتيجة لوجهات نظر المنتج والمصمم مقابل الزبون.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
41	تمتلك الشركة سمعة عالية فيما يتعلق بجودة انتاجها.					
42	منتجات الشركة ذات قيمة مناسبة مقابل السعر المدفوع					
43	تمتاز الشركة بالمصداقية بالتعامل مع المجهزين والزبائن					
44	علامة الشركة منافس قوى للعلامات الأخرى.					

3. الأداء الاستراتيجي: هو نهج لتحديد وتقييم وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية التي تساعد الشركات على صياغة استراتيجية تنافسية وتمكن العاملين من اكتساب رؤى استراتيجية تسمح لهم بصقل التفكير الاستراتيجي وإبلاغ عملية صنع القرار الاستراتيجي والتعلم
أ. المنظور المالي: تشير المقاييس المالية إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تسهم في تحسين النتيجة النهائية، إذ ترتبط الأهداف المالية النموذجية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
45	زيادة إيرادات الشركة بسبب تقديم المنتجات النفطية بجودة عالية وزيادة الطلب عليها.					
46	زيادة إيرادات منتجات الشركة عن طريق تنويعها					
47	تحاول الشركة تخفيض التكاليف التشغيلية بعيدة الأمد عن طريق استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة منتجاتها.					
48	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الهدر بالموارد المستخدمة بالإنتاج					

ب. منظور الزبائن: يتكون منظور الزبون من مجموعات مقاييس تتعلق بالزبائن مثل رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون، والحصة السوقية وقيمة الزبون وربحية الزبون إذ لا بد أن تكون مصممة لتلبية المتطلبات التنظيمية، التي تمكن المنظمة من إنشاء رؤية واضحة عن الزبائن الذين لا بد أن تستهدفهم مع تحديد حاجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة.

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
49	تعرف الشركة الزبائن بالمنتج ومواصفاته.					
50	تستطلع الشركة رأي الزبائن بجودة منتجاتها					
51	يساهم الزبون بتقديم مقترحات لتعزيز وتطوير المنتجات					
52	تحصل الشركة على رضا الزبائن عن منتجاتها باستمرار					



ج. منظور العمليات الداخلية: يشير الى أي شيء يجب أن تتفوق فيه المنظمة، والى العمليات التنظيمية الداخلية، التي تسمح للمديرين بقياس مدى جودة عمل منظماتهم، وما إذا كانت المنتجات و الخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن المهمة.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
53	تسعى الشركة الى تحقيق التوازن بين اهداف الشركة وحاجات الزبون					
54	ازالة اختناقات تقديم المنتجات بسرعة					
55	تدعم قدرات الشركة العمليات لمواجهة طلب المنتجات في وقت الذروة					
56	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبون					

د. التعلم والنمو: يؤكد هذا المنظور على التطورات والنمو المطلوبة داخل الشركة مثل قدرات الموظف، والرضا، والإنتاجية، والتمكين وأنظمة التكنولوجيا لتوفير البنية التحتية المناسبة للنمو المستقبلي.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
57	الاطلاع على اخر تطورات في مجال تكنولوجيا تصفية النفط					
58	مراقبة اتجاهات المجتمع تجاه جودة المنتجات المقدمة والعمل على تلبية رغباتهم.					
59	استقطاب العناصر الكفؤة والجيدة					
60	اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة في المجال التكنولوجي.					

شكراً لتعاونكم معنا

الملحق (2)

اسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض التحكيم*

التخصص	مكان العمل		الاسم	اللقب العلمي	ت
	الكلية	الجامعة			
ادارة استراتيجية	رئاسة الجامعة	كربلاء	اكرم محسن الياسري	أ.د.	1
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	بابل	بشار عباس الحميري	أ.د.	2
ادارة تسويق	الادارة والاقتصاد	بغداد	سعدون حمود جثير	أ.د.	3
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	القادسية	صالح عبد الرضا رشيد	أ.د.	4
ادارة استراتيجية	عميد كلية شط العرب	البصرة	طاهر محسن منصور	أ.د.	5
احصاء	الادارة والاقتصاد	كربلاء	عبدالحسين حسن الطائي	أ.د.	6
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	الكوفة	فاضل راضي الغزالي	أ.د.	7
إدارة الإنتاج والعمليات	الادارة والاقتصاد	العراقية	قاسم نايف علوان	أ.د.	8
إدارة الإنتاج والعمليات	الادارة والاقتصاد	كربلاء	محمود فهد عبد علي	أ.د.	9
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	الكوفة	هاشم فوزي العبادي	أ.د.	10
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	احمد عبدالله امانة	أ.م.د.	11
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	الموصل	ايمان بشير محمد	أ.م.د.	12
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	تكريت	حاتم علي عبدالله	أ.م.د.	13
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	سحر عباس حسين	أ.م.د.	14
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	كربلاء	عادل عباس الجنابي	أ.م.د.	15
ادارة استراتيجية	التقنية الإدارية البصرة	التقنية الجنوبية	عبد الرضا ناصر محسن	أ.م.د.	16
ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	المستنصرية	محمد حسين علي	أ.م.د.	17

(* رتبت اسماء السادة المحكمون على اساس اللقب العلمي والاحرف الابجدية.)



التاريخ: ٢٠٢١/٠٨/٠٤

العدد ٦٤ : ١٣١٥

إلى / شركة مصافي الجنوب

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / حسين حامد اشاكر / دكتوراه - قسم إدارة الاعمال
وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات البحث

لحب الترشيد

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

المعادن، ٢٠٢١/٠٨/٠٤

لا جبر، ٢٠٢١/٠٨/٠٤

أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

سلمان هدار سلمان
الوكيل الثاني للمدير العام

2021 / 08 / ٠٤

صورة منه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

ابدمو
الله (ع)
تفضلنا

٢٥.٨.٢٠٢١
١٨١٣٤٤
٢٠٢١/٠٨/٠٤

