



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

## PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

### Title:

**The role of strategic thinking in achieving the blue ocean strategy**

**An exploratory study of the opinions of senior leaders in a sample of institutions**

**Prepared by:  
Sadok Fatiha**

Discussed and publicly approved on 20-02-2019 By the committee composed of:

Alla Mourad	Professor	University of Djelfa	President
Dif Ahmed	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Hazerchi Tarek	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Seddiki Naas	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Datou Said Imad	Lecturer Class - A -	University of Sidi-Bel-Abbès	Examiner
Zeddoun Djamel	Lecturer Class - A -	University Center Ain Temouchent	Examiner

**University Year: 2018/2019**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور- الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة المنظمات

عنوان الرسالة:

دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط  
الأزرق

دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:

ضيف أحمد

من إعداد الطالبة:

صدوق فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. علة مراد
مقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. ضيف أحمد
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ.	د. هزرشي طارق
مُمتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ.	د. صديقي النعاس
مُمتحناً	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر - أ.	د. داتو سعيد عماد
مُمتحناً	المركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ.	د. زدون جمال



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين... الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه سبحانه ربنا ما عبدناك وما شكرناك حق شكرناك... فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا...

وبعد شكر الله عز وجل، أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور المشرف "ضيف أحمد" على كل ما بذله من جهد فهو في ميزان حسناته، وهو عطاء فاضل من دكتور فاضل لطالبة علم. والشكر بإذن الله على كريم صبره وجم تواضعه وعلى كل ما أفادني به ووجهني وأرشدني إليه من آراء ونصائح سديدة ساهمت في تقديم هذه الأطروحة بهذا الشكل.

والشكر كل الشكر أيضا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة الدكتوراه، الدكتور طعيبة أحمد، الدكتور علة مراد، الدكتور كسنة محمد، الدكتور بن حمد لخضر. بالإضافة إلى الدكتور مداح لخضر. وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بالشكر لكل المسيرين في المؤسسات المبحوثة والذين تفضلوا بالإجابة على أسئلة الإستبانة، إدارات مؤسسة صومام، إدارات مؤسسة القولية، إدارات مؤسسة رامي على رأسهم السيد أحمد بداوي، وكذا إدارات مؤسسة أعمر بن عمر على رأسهم السيد "كاشي خالد". كما أتقدم بالشكر لكل الزملاء الذين ساعدوني في هذا العمل. والشكر موصول للجنة الدكتوراة الذين تفضلوا بمناقشة هذه الأطروحة. فجزاكم الله ألف خير.

الطالبة : صدوق فتيحة

## إهداء

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

الحمد لله أن شاء الله أن وفقني للوصول إلى هذه المرحلة، التي أنجزت فيها أطروحتي رغم الصعوبات التي تخللت ذلك. ووصولي إلى هذه المرحلة لم يكن لوحدي، لكن بتكاتف جهود عائلتي فهم من ساندوني وشدوا أزرني ودفعوني نحو التقدم للأمام.  
أهدي هذا العمل إلى أعظم رجل في العالم إلى أبي رحمة الله عليه، إلى من لم يتعلم يوماً لكنه يعرف قدر العلم، إلى من أهداني العلم في عيد مولدي السادس، إلى من شجعني على الدراسة، إلى أبي رحمة الله عليه.

إلى الغالية الحبيبة التي ساعدتني وساندتني في كل مراحل حياتي، إلى التي علمتني أن أكون في الصدارة ولا أرضى بأقل من ذلك، إلى أمي حفظها ورعاها الله وأدامها تاجاً فوق رؤوسنا.  
إلى إخوتي مصدر عزي وفخري، وتاج رأسي، بن عيسى وسالم والطيب.  
إلى أخواتي الغاليات، مسعودة، فطير، فاطنة، ماريما.  
إلى أولاد إخوتي وأخواتي مصدر سعادتني.

### الملخص :

سعت الدراسة إلى اختبار دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق، وهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيات التنافسية التقليدية التي تمارسها المنظمات من حيث أن إستراتيجية المحيط الأزرق تكون المنظمة من خلالها المؤثر لا المتأثر في الظروف الخارجية ولا تكون لديها تبعية للطلب فهي من تقوم بخلقها، وذلك بتطبيق نمط جديد من التفكير يطلق عليه التفكير الإستراتيجي.

ومن خلال الإطلاع على العديد من الدراسات حول التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق قمنا بتصميم إستبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد. وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها على القيادات العليا في أربع مؤسسات في الصناعة الغذائية هي مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة طيبة فود (رامي)، مؤسسة القولية. حيث تم توزيع 80 إستبانة تحصلنا منها على 77 استمارة صالحة للتحليل. وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، قمنا بمعالجتها بالاعتماد على برنامج spss الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة لنصل في الأخير مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة نسبة عالية من التفكير الإستراتيجي.
- المؤسسات المبحوثة تعمل على تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار منتجات جديدة والمبادأة بالدخول في أسواق جديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للمتغيرات الشخصية. ومنه يمكن الوصول إلى جملة التوصيات التالية :
- من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة الاعتماد على واقع التفكير الإستراتيجي في الجزائر أكثر من اعتمادهم على تطبيقات التجارب الأجنبية لاختلاف السوق الجزائرية عن الأسواق الأخرى، وكذا وجود ثغرات للطلب غير مشبعة بعد.
- على المؤسسات المبحوثة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، وتعزيز الإستراتيجيات القديمة بتجديدات وتغييرات سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو التسويق.
- من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة إعادة ترتيب العوامل في السوق والنظر إلى ما وراء الطلب الحالي، والعمل على اكتشاف الفرص والثغرات غير المشبعة وخلق الطلب الخاص بها والعمل على إشباعه.
- الكلمات المفتاحية : التفكير الإستراتيجي، إستراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة.

**Abstract:**

*The study sought to test the role of strategic thinking in achieving dimensions of strategy of the Blue Ocean. In its theoretical aspect, it concluded that strategy of the Blue Ocean is the strategy that focuses on the industries that have not yet come into being and represent the vacuum and unknown areas in the market. The strategic competitiveness of organizations in terms of the blue ocean strategy is the organization through it is the influential not affected by external conditions and It has no dependence on demand, that it is created by the application of a new style of thinking called strategic thinking.*

*Through Access to an look at several studies on strategic thinking and the strategy of the Blue Ocean, we have designed a special questionnaire based on the approved study model. After judging it, we distributed it to the top leaders in four institutions in the food industry: Amor Benamor Foundation, Soummam Foundation, Taiba Food Foundation (Ramy), and Golia Foundation. Eighty-eight questionnaires were distributed, of which 77 were valid for analysis. After confirming its reliability and stability, we processed it based on the spss program, which helped us to do many statistical tests related to the last set of results, the most important of which are the following:*

*-Senior leaders in institutions surveyed have a high level of strategic thinking.*

*-Research institutions are working to achieve the Blue Ocean strategy by creating new products and starting new markets.*

*-There is a significant statistical effect at a significant level of  $\alpha \leq 0.05$  for strategic thinking in achieving the blue ocean strategy dimensions (innovation value, creativity, start-up)*

*-There are no statistically significant differences at the level of  $\alpha \leq 0.05$  for the opinions of the senior leaders of the institutions surveyed towards the variables of the study (strategic thinking, innovation value, creativity, start) attributed to personal variables.*

*The following recommendations can be reached:*

*-It is necessary for senior leaders in the institutions surveyed to rely on the reality of strategic thinking in Algeria rather than on the applications of foreign experiences to the difference of the Algerian market from other markets, as well as gaps in demand is not yet saturated.*

*-Institutions interested in long-term strategic planning, and the promotion of old strategies with innovations and changes, both in terms of products or marketing.*

*-It is essential for the top leaders of the surveyed institutions to reorganize the factors in the market and look beyond the current demand, discover and create opportunities for unsaturated gaps and create their demand.*

**Keywords:** *Strategic Thinking, Blue Ocean Strategy, Value Innovation, Creativity, Beginnings.*

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	البسمة
III	شكر وعرفان
IV	الإهداء
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الانجليزية
VII	الملخص بالفرنسية
X	فهرس المحتويات
VIII X	قائمة الأشكال
X X	قائمة الجداول
XXIV	قائمة الملاحق
ب	مقدمة عامة
01	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي</b>
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي نشأته وتطوره
03	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي
03	الفرع الأول : تعريف التفكير الاستراتيجي
05	الفرع الثاني : عناصر التفكير الإستراتيجي
06	الفرع الثالث : خصائص ومميزات التفكير الإستراتيجي
08	المطلب الثاني: تطور الفكر الإستراتيجي
08	الفرع الأول: مدرسة هارفرد
10	الفرع الثاني : مرحلة التخطيط الاستراتيجي
10	الفرع الثالث : مرحلة التسيير الاستراتيجي
11	الفرع الرابع : مرحلة الإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الثالث : التمييز بين التفكير الإستراتيجي والمصطلحات القريبة
13	الفرع الأول : التخطيط الإستراتيجي
16	الفرع الثاني : التصور الإستراتيجي
17	الفرع الثالث : التوجه الإستراتيجي
18	المبحث الثاني : محددات التفكير الإستراتيجي

## فهرس المحتويات

18	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
18	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثالث : التطوير والتغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني : القيادة الإستراتيجية
23	الفرع الأول : تعريف القيادة الإستراتيجية
25	الفرع الثاني : نظريات القيادة الإستراتيجية
28	الفرع الثالث : ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة
29	المطلب الثالث : سمات المفكر الإستراتيجي
29	الفرع الأول : تعريف المفكر الإستراتيجي
30	الفرع الثاني : تعريف القائد والمدير
32	الفرع الثالث : الفرق بين الإستراتيجي والقائد والمدير
34	المبحث الثالث : ممارسات التفكير الإستراتيجي
34	المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي
37	الفرع الأول : تشكيل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
38	الفرع الثاني : صياغة الرسالة
40	الفرع الثالث : تحديد الأهداف
41	الفرع الرابع : التحليل الإستراتيجي
45	المطلب الثاني : الخيارات الإستراتيجية
45	الفرع الأول : تعريف الخيار الإستراتيجي
45	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي
47	الفرع الثالث : المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية
50	المطلب الثالث : التنفيذ الإستراتيجي
50	الفرع الأول : مفهوم التنفيذ الإستراتيجي
51	الفرع الثاني : أدوات التنفيذ الإستراتيجي
52	الفرع الثالث : الرقابة الإستراتيجية
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الثاني : الإطار الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق
56	تمهيد

## فهرس المحتويات

57	المبحث الأول : ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق
57	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
57	الفرع الأول : تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق
58	الفرع الثاني : الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات المحيط الأحمر
60	المطلب الثاني : كيفية الوصول إلى المحيطات الزرقاء
60	الفرع الأول : التحرك الإستراتيجي
62	الفرع الثاني : العمل في إطار المجموعات الإستراتيجية
63	الفرع الثالث : إطار العمل ذو الفعاليات الأربع
65	المطلب الثالث : دوافع اللجوء إلى إستراتيجية المحيط الأزرق
66	الفرع الأول : شدة المنافسة
69	الفرع الثاني : قابلية الصناعة للتغيير
71	المبحث الثاني : مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
71	المطلب الأول : إعادة بناء الحدود السوقية والتركيز على الصورة الكبيرة
71	الفرع الأول : إعادة بناء الحدود السوقية
72	الفرع الثاني : التركيز على الصورة الكبيرة
74	المطلب الثاني : تجاوز الطلب القائم وبلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح
75	الفرع الأول : تجاوز الطلب القائم
77	الفرع الثاني : بلوغ سياق استراتيجي صحيح
79	المطلب الثالث : التغلب على الحواجز التنظيمية وتضمين التنفيذ الإستراتيجي
79	الفرع الأول : التغلب على الحواجز التنظيمية
81	الفرع الثاني : تضمين التنفيذ في الإستراتيجية
84	المبحث الثالث : إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة
84	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
84	الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية المستدامة
86	الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية المستدامة
88	الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية المستدامة
89	المطلب الثاني : عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة
90	الفرع الأول : الجودة
91	الفرع الثاني : المرونة

## فهرس المحتويات

92	الفرع الثالث : الوقت
94	المطلب الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
94	الفرع الأول : الإستراتيجيات التقليدية لبناء ميزة تنافسية مستدامة
96	الفرع الثاني : إستراتيجية المحيط الأزرق في بناء ميزة تنافسية مستدامة
99	خلاصة الفصل
<b>100</b>	<b>الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق</b>
101	تمهيد
102	المبحث الأول : ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق
102	المطلب الأول : الابتكار في منظمات الأعمال
102	الفرع الأول : مفهوم الابتكار
105	الفرع الثاني : تصنيفات الابتكار
106	الفرع الثالث : مراحل عملية الابتكار
107	المطلب الثاني : خلق القيمة في منظمات الأعمال
107	الفرع الأول : تعريف خلق القيمة للمنظمة
110	الفرع الثاني : مصادر خلق القيمة للمؤسسة.
111	الفرع الثالث : نماذج عمليات خلق القيمة
113	المطلب الثالث : التفكير في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال
113	الفرع الأول : تعريف التفكير الابتكاري وعوامله
116	الفرع الثاني : عناصر التفكير الابتكاري وأنواعه
117	الفرع الثالث : التفكير في ابتكار القيمة
120	المبحث الثاني : الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق
120	المطلب الأول : مفهوم الإبداع
120	الفرع الأول : تعريف الإبداع
122	الفرع الثاني : خصائص الإبداع
123	الفرع الثالث : الفرق بين الإبداع والمصطلحات المشابهة
125	المطلب الثاني : مراحل عملية الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة
125	الفرع الأول : مستويات الإبداع
127	الفرع الثاني : مراحل وخطوات عملية الإبداع
128	الفرع الثالث : خصائص الشخصية المبدعة

## فهرس المحتويات

129	المطلب الثالث : التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال
129	الفرع الأول : مفهوم التفكير الإبداعي
130	الفرع الثاني : استراتيجيات التفكير الإبداعي
132	الفرع الثالث : التفكير الإبداعي في الفكر الإستراتيجي
135	المبحث الثالث : المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق
135	المطلب الأول : مفهوم المبادأة
135	الفرع الأول : تعريف المبادأة
136	الفرع الثاني : تفاعلية المنتجات، العمليات والمبادأة
137	الفرع الثالث : ممارسات سلوك المبادأة
140	المطلب الثاني : قيادة السوق
140	الفرع الأول : مفهوم قيادة السوق
142	الفرع الثاني : خصائص المنظمات الرائدة في السوق
143	الفرع الثالث : الخطوات الناجحة لقيادة السوق
145	المطلب الثالث : المخاطرة
145	الفرع الأول : تعريف المخاطرة
147	الفرع الثاني : مسؤوليات الإستراتيجي تجاه المخاطرة
148	الفرع الثالث : إستراتيجيات المخاطرة
151	خلاصة الفصل
152	الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية
153	تمهيد
154	المبحث الأول : تقديم عن المؤسسات محل الدراسة
154	المطلب الأول : تقديم لمؤسسة عمر بن عمر
154	الفرع الأول : التعريف بمؤسسة عمر بن عمر
155	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة عمر بن عمر
155	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
160	المطلب الثاني : تقديم لمؤسسة صومام
160	الفرع الأول : التعريف بمؤسسة صومام
161	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة صومام
161	الفرع الثالث : التشخيص البيئي لمؤسسة صومام

## فهرس المحتويات

163	المطلب الثالث : تقديم لمؤسسة "القولية" للمياه المعدنية
163	الفرع الأول : التعريف بمؤسسة القولية للمياه المعدنية
164	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "القولية"
165	الفرع الثالث : تحليل مجال نشاط مؤسسة "القولية" للمياه المعدنية
169	المطلب الرابع : تقديم لمؤسسة طيبو فود (رامي)
169	الفرع الأول : التعريف بمؤسسة طيبة فود "رامي" للمشروبات
170	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة طيبة فود "رامي"
171	الفرع الثالث: التشخيص البيئي لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"
172	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
172	المطلب الأول : أنموذج الدراسة
172	الفرع الأول : أنموذج رعد عدنان رؤوف
173	الفرع الثاني : أنموذج نانسي داود علي المثني
174	الفرع الثالث : أنموذج بلال خلف سكارنة
177	الفرع الرابع : الأنموذج المقترح
178	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
178	الفرع الأول : منهج الدراسة
179	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة
180	الفرع الثالث : عينة الدراسة
184	المطلب الثاني : إجراءات جمع المعلومات
184	الفرع الأول: أداة الدراسة
186	الفرع الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية
187	الفرع الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
189	المبحث الثالث : تحليل المعلومات الشخصية للاستبانة
189	الفرع الأول : الجنس
192	الفرع الثاني : العمر
196	المطلب الثاني : الشهادة العلمية وعدد سنوات الخبرة
197	الفرع الأول : الشهادة العلمية
202	الفرع الثاني : عدد سنوات الخبرة
206	المطلب الثالث : تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية

## فهرس المحتويات

206	الفرع الأول : تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة أعمار بن عمر
207	الفرع الثاني : تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة صومام
209	الفرع الثالث : تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة القولية
210	الفرع الرابع : تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة طيبة فود (رامي)
213	خلاصة الفصل
214	<b>الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية</b>
215	تمهيد
216	المبحث الأول : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة
216	المطلب الأول : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر
216	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي
222	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي
223	المطلب الثاني : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة صومام
223	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي
230	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي
230	المطلب الثالث : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة القولية
231	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي
232	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي
233	المطلب الرابع : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود (رامي)
233	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي
236	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي
237	المبحث الثاني : مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المبحوثة
237	المطلب الأول : مدى تطبيق بعد ابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة
237	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابتكار القيمة
241	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار القيمة
242	المطلب الثاني : مدى تطبيق بعد الإبداع في المؤسسات المبحوثة
242	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإبداع
245	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع

## فهرس المحتويات

246	المطلب الثالث : مدى تطبيق بعد المبادأة في المؤسسات المبحوثة
246	الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبادأة
253	الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادأة
254	المبحث الثالث : اختبار صحة الفرضيات
254	المطلب الأول : اختبار صحة الفرضية الأولى
254	الفرع الأول : اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
255	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
256	المطلب الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية
257	الفرع الأول: اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على الإبداع
257	الفرع الثاني : معادلة الانحدار الخطي البسيط
258	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضية الثالثة
258	الفرع الأول : اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
259	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
260	المطلب الرابع : اختبار فرضية الفروقات
261	الفرع الأول : أثر عامل الجنس على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة
262	الفرع الثاني : أثر عامل العمر على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة
263	الفرع الثالث : أثر عامل الشهادة العلمية على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة
264	الفرع الرابع : أثر عامل الخبرة على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة
266	خلاصة الفصل
267	الخاتمة العامة
276	قائمة المراجع
294	الملاحق



# قائمة الأسلاك

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	ماهية التفكير الإستراتيجي	05
(2-1)	سمات التفكير الإستراتيجي	07
(3-1)	عملية التسيير الإستراتيجي	11
(4-1)	التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي	14
(5-1)	ممارسات القيادة الإستراتيجية	28
(6-1)	الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	49
(7-1)	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	51
(8-1)	أدوات التنفيذ الإستراتيجي	52
(1-2)	إطار العمل ذو الفعاليات الأربع	64
(2-2)	مساحة المنافسة	65
(3-2)	نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)	66
(4-2)	إطار تحليل الصناعة للدول النامية - نموذج أوستن	69
(5-2)	أنواع عوامل النجاح الرئيسية	73
(6-2)	الطبقات الثلاث لغير الزبائن	76
(7-2)	الإطار الخاص لتحديد مجال الأعمال	77
(8-2)	العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق	81
(9-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	86
(1-3)	العناصر الأساسية للابتكار	104
(2-3)	دوافع الابتكار في المنظمات	105
(3-3)	إعادة تشكيل الموارد	108
(4-3)	خلق القيمة في منظمات الأعمال	109
(5-3)	مصادر خلق القيمة	110
(6-3)	سلسلة القيمة لـ "مايكل بورتر"	112
(7-3)	عناصر ومكونات التفكير الابتكاري	116
(8-3)	ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة	118
(9-3)	القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي	130

137	موقع المنظمة من خلال التفاعل - المبادرة المتصلة	(10-3)
138	نموذج تكاملي للسوابق والعواقب المترتبة على سلوك المبادرة	(11-3)
144	مصفوفة الدخول في الأسواق الجديدة	(12-3)
149	السياق الإستراتيجي لقيادة السوق	(13-3)
160	توزيع منتجات مؤسسة عمر بن عمر	(1-4)
173	أتمودج دراسة رعد عدنان رؤوف	(2-4)
174	أتمودج دراسة نانسي داود علي المثني	(3-4)
176	أتمودج دراسة بلال خلف سكارنة	(4-4)
178	أتمودج الدراسة	(5-4)
184	الاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة	(6-4)
190	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(7-4)
193	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(8-4)
196	توزيع العينة حسب العمر لكل مؤسسة	(9-4)
198	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	(10-4)
202	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(11-4)
207	توزيع القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر حسب الرتبة الوظيفية	(12-4)
208	توزيع القيادات العليا في مؤسسة صومام حسب الرتبة الوظيفية	(13-4)
209	توزيع القيادات العليا في مؤسسة القولية حسب الرتبة الوظيفية	(14-4)
211	لقيادات العليا في مؤسسة "طيبة فود" حسب الرتبة الوظيفية	(15-4)

# قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي	15
(2-1)	مقارنة بين مفاهيم : الإستراتيجي، القائد والمدير	33
(1-2)	الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات المحيط الأحمر	59
(2-2)	تصور مساحة السوق الجديدة	72
(3-2)	عوامل بناء المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين	90
(1-3)	الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري	115
(2-3)	الفرق بين الإبداع والابتكار	125
(1-4)	التحليل الداخلي لمؤسسة CAB	158
(2-4)	التحليل الخارجي لمؤسسة CAB	158
(3-4)	أهداف مؤسسة صومام	161
(4-4)	نقاط قوة وضعف، فرص وتهديدات مؤسسة صومام	162
(5-4)	تشكيلة منتجات مؤسسة "القولية" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية	166
(6-4)	نسب توزيع المنتجات لأهم المناطق	167
(7-4)	تشخيص للفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف لمؤسسة "القولية"	169
(8-4)	بطاقة تعريفية بمؤسسة رامي	170
(9-4)	تشخيص لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"	171
(10-4)	تصميم أداة قياس نموذج الدراسة ل بلال خلف سكارنة	175
(11-4)	مؤسسات القطاع الغذائي حسب التخصص الإنتاجي	180
(12-4)	القيادات العليا في مؤسسة عمر بن عمر	182
(13-4)	القيادات العليا في مؤسسة صومام	183
(14-4)	القيادات العليا في مؤسسة القولية	183
(15-4)	القيادات العليا في مؤسسة رامي	183
(16-4)	القياس الرقمي لأجوبة الإستبانة	185
(17-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	188
(18-4)	معامل الثبات للدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	188
(19-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	189

190	توزيع أفراد عينة مؤسسة أعمار بن عمر حسب الجنس	(20-4)
191	توزيع أفراد عينة مؤسسة صومام حسب الجنس	(21-4)
191	توزيع أفراد عينة مؤسسة القولية حسب الجنس	(22-4)
192	توزيع أفراد عينة مؤسسة طيبة فود (رامي) حسب الجنس	(23-4)
192	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(24-4)
193	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب العمر	(25-4)
194	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب العمر	(26-4)
195	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب العمر	(27-4)
195	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طيبة فود (رامي) حسب العمر	(28-4)
197	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية	(29-4)
198	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب الشهادة العلمية	(30-4)
199	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب الشهادة العلمية	(31-4)
200	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب الشهادة العلمية	(32-4)
201	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طيبة فود (رامي) حسب الشهادة العلمية	(33-4)
202	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(34-4)
203	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب سنوات الخبرة	(35-4)
204	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب سنوات الخبرة	(36-4)
205	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب سنوات الخبرة	(37-4)
205	توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طيبة فود (رامي) حسب سنوات الخبرة	(38-4)
206	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "أعمار بن عمر"	(39-4)
207	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "صومام"	(40-4)
209	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "القولية"	(41-4)
210	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"	(42-4)
216	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي	(1-5)
221	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة أعمار بن عمر في الفقرة 14	(2-5)
222	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة أعمار بن عمر	(3-5)
223	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي في مؤسسة	(5-5)

	صومام	
226	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 08	(5-6)
227	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 11	(5-7)
228	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 14	(5-8)
229	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 16	(5-9)
230	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة صومام	(5-11)
231	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي	(5-12)
232	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة القولية	(5-13)
233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي في مؤسسة طيبة فود.	(5-14)
235	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة طيبة فود في الفقرة 13	(5-15)
235	التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة طيبة فود في الفقرة 14	(5-16)
236	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة طيبة فود	(5-17)
237	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابتكار القيمة	(5-18)
240	تكرارات والنسب المئوية للفقرة رقم 23	(5-19)
242	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة	(5-20)
243	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإبداع	(5-21)
246	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع في المؤسسات المبحوثة	(5-22)
247	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبادأة	(5-23)
249	التكرارات والنسب المئوية للفقرة 40 في المؤسسات المبحوثة	(5-24)
250	التكرارات والنسب المئوية للفقرة 41 في المؤسسات المبحوثة.	(5-25)
250	التكرارات والنسب المئوية للفقرة 42 في المؤسسات المبحوثة.	(5-26)
252	التكرارات والنسب المئوية للفقرة 45 في المؤسسات المبحوثة.	(5-27)
253	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادأة في المؤسسات المبحوثة	(5-28)
254	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على ابتكار القيمة	(5-29)
255	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على خلق القيمة	(5-30)
257	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على الإبداع	(5-31)
258	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على قيادة السوق.	(5-32)

259	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على المخاطرة.	(33-5)
261	نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس	(34-5)
262	نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعمر	(35-5)
263	نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للشهادة العلمية	(36-5)
264	نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للخبرة	(37-5)



قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
قائمة محكمي الإبتانة	01
الإبتانة باللغة العربية	02
الإبتانة باللغة الفرنسية	03
نتائج برنامج spss	04

مَقْرَمَةٌ جَامِئَةٌ

تمهيد:

تهتم العديد من المؤسسات بتطوير ودعم إستراتيجياتها بسبب التطورات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال من غموض وعدم الاستقرار، وذلك في ظل المنافسة الحادة. حيث تعمل على امتلاك قدرات عالية للتكيف مع التغيرات البيئية من أجل بناء إستراتيجية قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة، باعتبار أن الإستراتيجية هي القلب النابض لأي مؤسسة.

وبسبب التحديات والتهديدات التي تواجهها المؤسسات خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي ورفع الحماية الجمركية وسياسات تشجيع الاستثمار الأجنبي، واكتساب الاقتصاد الجزائري لصفات الاقتصاد العالمي المرتكز على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. أصبح من الضروري لهذه المؤسسات التفكير بمنهج إستراتيجي يسمح لها بتحقيق حالة التفرد والقيادة في الأسواق التي تعمل بها من أجل جعل المنافسة ضعيفة. ولعل ربط جموع التفكير الإستراتيجي بقابليات الإستراتيجية للبناء والتنفيذ يقود إلى تبني إستراتيجية جديدة تعمل على بناء نماذج أعمال جديدة تشكل من خلالها أسواقا جديدة، أو تقوم بإعادة تشكيل الأسواق الحالية. لتقدم قيمة عالية للمؤسسة، هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية المحيط الأزرق.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التركيز على هذه الإستراتيجية -إستراتيجية المحيط الأزرق- لما لها من أبعاد تجعلها تواجه ضغوط المنافسة وتجعلها أمرا غير مطروح. وذلك من خلال التركيز على التفكير الإستراتيجي كأحد المدخل الأساسية لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق، أي بعدم قبول العوامل المميزة لمساحة السوق المحدودة والحاجة للتغلب على المؤسسات للسيطرة عليها، وإنما التفكير في أن الصناعات تتغير وغير مستقرة بغض النظر عن مساحة السوق، وهذا هو فحوى أو جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق فهي تهدف إلى خلق الطلب وليس تلبيته.

ومن خلال هذه الدراسة أيضا سنقوم بالتأكد من الجانب النظري بتطبيقه على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة استطلاعية للقيادات العليا في عينة من المؤسسات تتمثل أساسا في مؤسسات تنشط في الصناعة الغذائية على اختلاف تخصصاتها. تتمثل المؤسسات المبحوثة في مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة طيبة فود "رامي"، مؤسسة القولية. حيث تم اختيارها عمدا بسبب مكانتها السوقية وكذا تفرداها في مجال صناعاتها. تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المتمثلة في القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة -أي المدراء والمسيرين- وذلك من أجل معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي لديهم وكذا مدى تطبيقهم لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تشمل ابتكار القيمة أي القدرة على خلق الطلب والعمل على إشباعه. وكذا الإبداع في إنتاج منتجات جديدة تعمل على إشباع هذا الطلب. المبادأة وذلك بأن تكون المؤسسة هي الأولى في طرح تلك المنتجات من أجل قيادة السوق رغم ما يترتب على ذلك من مخاطر.

## إشكالية الدراسة:

أوضحت أدبيات الفكر الإداري الخلفيات النظرية للتفكير الإستراتيجي حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال، وعن كيفية تحديد الخيارات والبدائل المتاحة اعتماداً على تحليل البيئة الداخلية وما تفرزه من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية وما تحدده من فرص وتهديدات. ثم بناء الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة الانحرافات. وبحكم المتغيرات المختلفة والمتسارعة في عالم اليوم فإن منظمات الأعمال قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم أساساً على إستراتيجيات التنوع أو التمييز أو قيادة التكلفة، إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة الإبداع والابتكار وقيادة السوق وهذا ما تتضمنه أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التفكير البسيط أما الإستراتيجية المعقدة فأصبحت بحاجة إلى تفكير معقد هو التفكير الإستراتيجي من أجل تحقيق هذا النوع من الإستراتيجيات. من هنا تبرز مشكلة الدراسة لإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين (التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق) والتي تمت صياغتها على النحو التالي :

### كيف يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يحقق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالتفكير الإستراتيجي وما هي محدداته ؟
2. ما هي ممارسات التفكير الإستراتيجي ؟
3. ما المقصود بإستراتيجية المحيط الأزرق وما يميزها عن الإستراتيجيات التقليدية ؟
4. كيف يمكن بلوغ المحيطات الزرقاء (الأسواق الجديدة) ؟
5. ما هي أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ؟
6. هل يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يحقق ابتكار القيمة لمنظمات الأعمال ؟
7. ما هو دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل الإبداع لدى منظمات الأعمال ؟
8. كيف يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يعمل على تحقيق المبادأة لمنظمات الأعمال ؟

### فرضيات الدراسة :

ومن أجل اكتشاف العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق قمنا ببناء نموذج يسمح بقياس العلاقة وذلك وفق الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الخبرة).

### أهمية الدراسة:

مع تسارع وتيرة التغيير في عالم اليوم، وتنوع مجالات التأثير والتفاعل البيئي المتمثلة في الأعباء والقيود الاقتصادية الاجتماعية وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع وما يصاحبها من ارتفاع معدلات المخاطرة ومع تزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل تظهر العديد من التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها.

وفي ظل هذه التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة. وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق إستراتيجيات جديدة ومبتكرة لتحديد الفرص والتهديدات وتأمين التعامل معها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور. ولعل إستراتيجية المحيط الأزرق هي الإستراتيجية المنشودة لما لها من دور محوري وأساسي في تفعيل أداء المؤسسات.

ومن هنا تكمن أهمية الدراسة حيث تعمل على التعريف بآلية من آليات الإدارة وهي التفكير الإستراتيجي وكذا ممارساته ومحدداته وأهميته في بناء الإستراتيجية. وكذا الربط بينه وبين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

### أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية :

1. محاولة تسليط الضوء على التفكير الإستراتيجي واستعراض أهم المساهمات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين.
2. تحديد المراحل التي تمر بها عملية التفكير الإستراتيجي.
3. التعرف على محددات التفكير الإستراتيجي.
4. التعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية حديثة تضمن الريادة للمؤسسات.
5. محاولة إعطاء فكرة حول أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.
6. محاولة اكتشاف وتحليل بعض الجوانب التي بإمكانها تشجيع التفكير الإستراتيجي على انتهاج إستراتيجية المحيط الأزرق من طرف المؤسسات.
7. معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة.
8. معرفة مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المبحوثة.

9. التحقق من المصادقية العملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة.

10. التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

### مببرات اختيار الموضوع:

تكمن مببرات اختيار الموضوع في ما يلي :

### أولا: المببرات الشخصية

❖ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لما له من أبعاد إستراتيجية على المدى الطويل، والنتائج الباهرة التي حققت من خلاله.

❖ ارتباط الموضوع بالتفرد وقيادة السوق والمخاطرة والتي تعتبر من المواضيع التي تستهوي الطالبة وتتم بدراستها.

❖ بناء إستراتيجية غير تقليدية كإستراتيجية المحيط الأزرق يعني التمتع بتفكير غير تقليدي، تفكير إستراتيجي وهو من المواضيع التي تطمح الطالبة في التعمق في دراستها.

### ثانيا: المببرات الموضوعية

❖ ارتباط الموضوع بالتخصص، وقلة الأبحاث التي تطرقت إليه.

❖ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، من خلال تسليط الضوء على إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر أحد الحلول المتاحة أمام المؤسسات، ومحاولة التعريف بالتقنيات الحديثة والآليات المستخدمة في توجه التفكير الإستراتيجي للمؤسسات من خلال انتهاج هذه الإستراتيجية.

❖ موضوع يتميز بطابع الحداثة "موضوع الساعة"، حيث يحظى باهتمام متزايد من طرف الكثير من الباحثين والمؤسسات التي تطلب البحث عن مختلف الفرص التي يمكن الاعتماد عليها لكسب الريادة وتحقيق الربح الاقتصادي.

❖ الحاجة الماسة للمؤسسات لمثل هذه المفاهيم الجديدة التي تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق في مقدمتها وذلك من أجل الانعتاق من حالة المنافسة، والسباحة في المحيطات الزرقاء الآمنة.

### المنهج المتبع:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية :

❖ **الوصفي التحليلي:** الذي يسمح بتوصيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق، كما يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره.

❖ **الاستطلاعي:** وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وذلك من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة وجمع البيانات من خلال استمارة الإستبانة التي تستخدم كأداة بحثية في جمع البيانات.

## حدود الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية البحثية المتمثلة في دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. ووجب وضع حدود للدراسة من أجل التحكم فيها ودراستها بموضوعية وهي كما يلي :

**1. الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة بشكل أساسي معالجة دور التفكير الإستراتيجي الذي يعتبر المتغير المستقل. في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تعتبر المتغير التابع. وذلك وفق ثلاث أبعاد أساسية هي ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغير المستقل لم تتم تجزئته وإنما تمت معالجته من مختلف النواحي ذات العلاقة بالدراسة، والمتمثلة في سمات المفكر الإستراتيجي وكذا محددات التفكير الإستراتيجي من ثقافة تنظيمية وقيادة إستراتيجية. أما المتغير التابع فتمت تجزئته إلى ثلاث أبعاد تم الربط بينها وبين المتغير المستقل من الناحية النظرية والتطبيقية.

**2. الحدود المكانية:** تم بناء استمارة الإستبانة وتحكيمها من طرف المحكمين، من أجل خدمة الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في القيادات العليا لأربع مؤسسات رائدة في الصناعة الغذائية. هي مؤسسة أعمر بن عمر في ولاية قالمة، مؤسسة صومام في ولاية بجاية، مؤسسة طيبة فود "رامي في ولاية الجزائر العاصمة، مؤسسة القولية في الولاية المنتدبة المنيعة.

ويعود سبب اختيار هذه المؤسسات لنمط التفكير الإستراتيجي الذي يتمتع به مسيرو هذه المؤسسات، وكذا لامتلاكهم لسمات قيادة السوق.

**3. الحدود البشرية:** تمت توزيع الإستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في القيادات العليا -المسيرين والمدراء- للمؤسسات المبحوثة -أعمر بن عمر، صومام، طيبة فود "رامي"، القولية- على اختلاف رتبهم الوظيفية وكذا مستوياتهم العلمية وسنوات خبرتهم. وذلك لقياس مستوى التفكير الإستراتيجي لديهم، ومعرفة مدى تحقيقهم لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

**4. الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة بصفة عامة على ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه، أي من أكتوبر 2015 إلى أكتوبر 2018. أما الدراسة الميدانية فقد كانت ما بين فيفري 2018 إلى غاية سبتمبر 2018.

## الدراسات السابقة :

في إطار الوصول إلى أفضل النتائج، قامت الطالبة بإجراء بحث شامل عن مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع. وهو ما أفرز جملة من الدراسات السابقة التي تمت الاستعانة بها، وفيما يلي استعراض لهاته الدراسات والتي تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة، المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي، والمتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي

1. دراسة:

***La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour la management stratégique?  
by Christophe Torset (2010)***

تقترح هذه الدراسة مراجعة مفهوم التصور الإستراتيجي خاصة في ظل القضايا التي تم إبرازها في الأدبيات المتعلقة بتكوين الإستراتيجية، كما قدمت الدراسة ربطاً بين التصور والقرار والعمل والمعارضة بين التخطيط والتفكير، ويقترح الباحث في الأخير تعريفاً عاملاً لمفهوم التفكير الإستراتيجي ومساهماته في البحث عن عمليات تشكيل الإستراتيجية. وخرجت الدراسة بمجموعة النتائج التالية :

- التفكير الإستراتيجي يتعلق بتوليد الأفكار الإستراتيجية، والتفاعل في نفس الوقت بالتحليل المعرفي، والعمل على اتخاذ القرارات.
- التفكير الإستراتيجي يثير مسألة القيادة، والصعوبات التي تواجه متخذي القرار عند القيام بالعمليات الرسمية.
- التطوير الإستراتيجي من منظور التصور الإستراتيجي يجعل من الممكن عدم الاختيار بين المستويات الفردية أو التنظيمية في اتخاذ القرارات.
- التفكير الإستراتيجي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2. أطروحة دكتوراه :

***The relation between strategic choice and organization structure and their impact on  
organizational effectiveness by Saad Ali Rehan Almohamadi (2011)***

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على فاعلية الشركة الصناعية، حيث قامت بدراسة استراتيجيات التركيز، التكلفة الأدنى، والتميز كخيارات إستراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص).

وخرجت الدراسة بجملة من النتائج التي قسمها الباحث إلى نتائج في الجانب النظري ونتائج في الجانب التطبيقي والتي نوردتها فيما يلي :

- الخيار الإستراتيجي يعد مجالاً رئيسياً للإدارة الإستراتيجية باعتباره واحد من أهم المفاهيم المعاصرة، والتي حظي باهتمام الباحثين والكتاب المعنيين بالإدارة والفكر الإستراتيجي كونه يتعلق بطريقة أداء المنظمة الحالي وما ترغب الوصول إليه في المستقبل.
- الخيار الإستراتيجي يكون ملائماً لظروف التي تعمل فيها المنظمات ومقبولاً لمختلف فئات العاملين، ومتطابق مع رسالة المنظمة وأهدافها، وبيئتها الداخلية وثقافتها، ويتوافق مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.
- لا يوجد هيكل تنظيمي يصلح لكل المنظمات، وعليه يتوجب على كل منظمة أن تصمم هيكلها على وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وأن ينسجم هيكلها مع خططها وبرامجها وأهدافها، وأن تكون لها القدرة على التكيف والانسجام التام مع هذه التغيرات.



- تميل الشركات الصناعية المبحوثة نحو البحث عن فرص مواتية جديدة، وذلك بالولوج لفتح مشروعات مناسبة فضلا عن توسيع أعمالها، ولكن بالمقابل لا توجد لديها تلك الإمكانيات والقدرات المناسبة للتوجه نحو السوق الواسعة إذ ما يزال التركيز الإستراتيجي نحو جزء من السوق المحلية في تسويق المنتجات.
- حسب رأي العينة المبحوثة فإن خياراتها الإستراتيجية تبدأ عادة بالولوج نحو التوجه إلى إستراتيجية التركيز، ثم إستراتيجية التكلفة الأدنى، وأخيرا نحو إستراتيجية التميز.
- ميل المؤسسات المبحوثة في هياكلها التنظيمية إلى التخصص والرسمية .

### 3. مقالة:

#### *La notion de réflexion stratégique by Mourad Zaid.Sabrina Terghini (2012)*

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات، خاصة في ظل عدم الاتفاق حول بيان مفاهيمه وأبعاده، فالتفكير الاستراتيجي هو طريقة لتحليل المعطيات المنظمة التي تتميز بالتحدي والتغيير والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وعلاقتها بالمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية ، الآن وفي المستقبل .

وبينت الدراسة أن المعرفة الإستراتيجية والفكر في تأثير متبادل حيث ينتج عنهما الذكاء والوعي الاستراتيجي وينتج عنه الخيال والحدس والرؤية الإستراتيجية

وكذلك حاجة الإستراتيجية إلى إدراك الخبرات والقدرات لخلق الإبداع وتمثيل السيناريوهات هي أكثر انسجاما مع حالة مواقع التنوع الاستراتيجي التي تواجه العقل ولقد حدد التفكير الاستراتيجي كعملية من منظور تحديات العمولة كالعاملات المستخدمة لتطوير رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التفكير الاستراتيجي هو حاجة ملحة وليس ترفا حيث لا يمكن الاستغناء عنه لدى لشركات.
- مزايا وفوائد التفكير الاستراتيجي على العديد من الشركات ، خاصة على المدى الطويل.
- الندرة العملية للتفكير الاستراتيجي في الشركات.

### 4. أطروحة دكتوراه :

#### *The impact of strategic thinking and organizational creativity on tourist attractions in the province of Diyala by Abdulkareem Yaseen Aswad (2013).*

سلطت هذه الدراسة الضوء على العمل الإداري القيادي المبني على التصورات الإستراتيجية والأبعاد التنظيمية والإبداعية في مجال النشاط السياحي من خلال اكتشاف أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على كفاءة نشاط المؤسسات السياحية في المحافظة. حيث توصلت الدراسة إلى ضعف عامل التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير على تنمية وتطوير عناصر الجذب السياحي، وكذا ضعف علاقة الارتباط بين متغير الإبداع التنظيمي وعناصر الجذب السياحي.

وخرجت الدراسة بجملة النتائج التالية :

- مستوى الخدمات المقدمة في المواقع السياحية والمناطق المحيطة بها تعتبر دون مستوى الطموح بل هي مهملة، كذلك أن أغلب المؤسسات والأنشطة السياحية التي كانت من مسؤولية الدولة قد توقفت طاقتها الإنتاجية بسبب ظروف الحرب وتردي الوضع الأمني.

- عدم وجود خطط إستراتيجية ذات بعد واضح وتصور إستراتيجي مدروس للمواقع السياحية الحديثة في المحافظة.

5. أطروحة دكتوراه: محددات فعالية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لـ زكري أسماء (2014)  
سلطت الدراسة الضوء على محددات أو متطلبات التفكير الإستراتيجي والتي تشير إلى تبني أسلوب التفكير الإستراتيجي من قبل المؤسسة كأسلوب فعال لحل المشكلات، وتم تحديد هذه المحددات في ثلاث ركائز أساسية هي على النحو التالي :

- الثقافة التنظيمية : التي تعبر عن مجموع القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة،

- النمط القيادي : الذي يشير إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه القائد في التأثير على الآخرين أثناء قيادته لهم؛

- شخصية المفكر : التي تتمثل في مجموعة من المواصفات تضمن النجاح في تنفيذ الرؤية الإستراتيجية.

- ومن أجل معالجة الموضوع فقد انطلقت الباحثة من ثلاث فرضيات رئيسية هي على النحو التالي :

- الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الإستراتيجي؛

- القيادة الإستراتيجية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الإستراتيجي؛

- تعتبر شخصية المفكر الإستراتيجي من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الإستراتيجي؛

وخرجت الدراسة بجملة النتائج التالية :

- تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية التفكير الإستراتيجي وذلك من خلال وجود ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتعد مصدرا للإبداع والتفكير الواعد والانطلاق نحو المستقبل عن طريق تشجيع العمل بروح الفريق.

- ترتبط فعالية التفكير الإستراتيجي بوجود قيادة إستراتيجية تظهر من خلال تبني نمط القيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين، إذ يمنح مشاركة وحرية تمكين أكبر يساعد على تأدية الأعمال بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة وتجديد وإبداع.

- تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الإستراتيجي، وذلك من خلال وجود خصائص شخصية تميز المفكر الإستراتيجي مما تجعله يعمل على تحقيق التميز في أداء أنشطة المؤسسة.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

6. كتاب بعنوان "Blue Ocean Strategy" (2005)

كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق، الكتاب الذي حقق شهرة غير مسبوقة إذ يعتبر دراسة كاشفة بخصوص الأسواق المستقبلية وكيفية تنظيمها والتعامل معها، بيعت منه أكثر من مليون نسخة خلال العام الأول من نشره، وتمت ترجمته إلى 93 لغة.

ومؤلفا كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق هما البروفسوران "تشان كيم" و"رينيه ماوورجن" وهما بارزان في موضوع الإستراتيجية ولهما أبحاث متميزة وحصولا على جوائز على كتابهما وهما من جامعة هارفارد وفيه كما بطرح إستراتيجية غير تنافسية وتسويقا حديثا من خلال البحث عن المحيطات زرقاء جديدة بعيدا عن المنافسة والحروف كما هو سائد في عالم الأعمال.

أهم ما في هذا الكتاب أنه قام بتصنيف الأسواق إلى نوعين :

**النوع الأول:** المحيطات الحمراء وهي الأسواق المليئة بالمنافسين، الأسواق المألوفة حيث الصراع محتدما والمنافسة دموية، وهي التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والتي تعتمد على التقنيات التقليدية مثل تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

**النوع الثاني:** المحيطات الزرقاء ويقصد بها الأسواق البكر والأسواق الهادئة غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية، وتتميز بإيجاد وحلق طلب جديد اعتمادا على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون وللشركة في نفس الوقت، وبالتالي إيجاد فرص للنمو ومرجحة للغاية.

حيث يبرز المؤلفان طريقتان يمكن أن تنتهجها المنظمة الطريقة التقليدية عبر المحيطات الحمراء، أو الطريقة الحديثة عن طريق المحيطات الزرقاء.

ويعرض الكتاب في أجزائه تعريف وكيفية اكتشاف المحيطات الزرقاء وذلك من خلال:

- الجزء الأول المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق، بما في ذلك قيمة الابتكار - السعي في وقت واحد للتمايز والتكلفة المنخفضة - والأدوات التحليلية الأساسية، والأطر الأربعة هي الإزالة- التقليلص- الرفع - إنشاء الشبكة.

- يصف الجزء الثاني المبادئ الأربعة لصياغة إستراتيجية المحيط الأزرق. وتتناول هذه المبادئ الأربعة صياغة كيف يمكن للمنظمة خلق المحيطات الزرقاء من خلال النظر عبر الحدود التقليدية ستة من المنافسة (إطار ستة مسارات)، والحد من مخاطر تخطيطها عن طريق إتباع الخطوات الأربع للتصور إستراتيجية، خلق طلب جديد عن طريق فتح المستويات الثلاثة من العملاء الغير مستحوزين وإطلاق فكرة المحيطات الزرقاء تجاريا قابلة للحياة عن طريق مواءمة فائدة غير مسبوقة من طرح مع التسعير الاستراتيجي والتكاليف المستهدفة والتغلب على العقبات اعتماداها. يستخدم الكتاب العديد من الأمثلة عبر الصناعات لشرح كيفية الخروج من (البنوية) التفكير الاستراتيجي

التقليدي تنافسية وأن ينمو الطلب والأرباح للشركة والصناعة باستخدام المحيطات الزرقاء (إعادة البناء) التفكير الاستراتيجي. المبادئ الأربعة هي:

- كيف يمكن خلق مساحة السوق بلا منازع عن طريق إعادة تعميم حدود السوق.
- التركيز على الصورة الكبيرة.
- الوصول لما بعد الطلب الحالي.
- إنشاء التسلسل الاستراتيجي الصحيح.

- يصف الجزء الثالث والأخير المبدأين التنفيذييين الرئيسيين لإستراتيجية المحيط الأزرق بما في ذلك القيادة كنقطة تحول وعملية العدالة. هذه المبادئ ضرورية للقادة من أجل التغلب على العقبات التنظيمية الأربعة الرئيسية التي يمكن أن تمنع حتى أفضل الاستراتيجيات من التنفيذ. وتشمل العقبات الأربعة الإدراك، والموارد، والعقبات تحفيزية والسياسية التي تمنع الأشخاص الذين شاركوا في تنفيذ إستراتيجية من فهم الحاجة إلى كسر الوضع الراهن، وإيجاد الموارد اللازمة لتنفيذ التحول الاستراتيجي الجديد، وحفظ التزام مجموعتك بتنفيذ الإستراتيجية الجديدة ومن التغلب على المصالح الشخصية القوية التي قد تمنع التغيير. في الكتاب لفت الكتاب انتباه القراء تجاه العلاقة بين قصص النجاح في كافة المجالات الصناعية وصياغة الاستراتيجيات التي توفر قاعدة صلبة لخلق النجاح الغير تقليدي - إستراتيجية توصف بأنها "إستراتيجية المحيط الأزرق". على عكس "إستراتيجية المحيط الأحمر"، والنهج التقليدي لأعمال هزيمة المنافس المستمدة من منظمة عسكرية، و"إستراتيجية المحيط الأزرق" يحاول مواءمة الابتكار مع النفعية، السعر والتكلفة. الكتاب يسخر في ظواهر اختيارا بين التمايز المنتج / الخدمة وانخفاض التكلفة، وإنما تشير إلى أن كلا من التمايز وانخفاض التكاليف قابلة للتحقيق في وقت واحد.

الكاتب يسأل القراء "ما هي أفضل وحدة تحليل النمو المريح؟ الشركة؟ الصناعة؟" - سؤال أساسي دون أي إستراتيجية للنمو المريح ليست جديرة بالاهتمام. يبرر المؤلفين بأفكار جديدة وعملية أن أيا من الشركة أو الصناعة ليست هي أفضل وحدة تحليل النمو المريح. بل هي الخطوة الإستراتيجية التي تخلق "المحيط الأزرق" أداء عالي ومستدام.

ويتناول الكتاب تجربة الشركات في مجالات متنوعة مثل الساعات، والنيذ، والأسمت، والحواشيب، والسيارات، والمنسوجات، والقهوة، وشركات الطيران، وتجار التجزئة، وحتى السيرك، للإجابة على هذا السؤال الجوهرى، ويبني على الجدل حول "قيمة الابتكار" كونها حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق. قيمة الابتكار هو بالضرورة محاذة الابتكار مع النفعية والسعر والتكلفة. وهذا يخلق مساحة السوق بلا منازع ويجعل المنافسة غير ذي صلة. ويناقش القسم التالي المفهوم الكامن وراء الكتاب في التفاصيل.

7. أطروحة دكتوراه: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء لشركات الاتصالات في الأردن ل بلال خلف سكارنة (2004-2005)

سلطت الدراسة الضوء على استراتيجيات الريادة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وقام الباحث بتطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة المكونة من الإبداع، الابتكار، التفرد، اخذ المخاطرة، المبادرة. وتكون المتغيران التابعان من الميزة التنافسية المكونة من التمايز، قيادة التكلفة، الإبداع، التحالفات. والأداء المكون من تحسين العمليات، تنمية اتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية.

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فمكونة من 140 من مديري الإدارات، وكانت الاستبيانات المسترجعة 109 إستبانة، وباستخدام الأساليب الإحصائية spss تم تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة : الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادرة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحسين الأداء لشركات الاتصالات؛
- توجد علاقات ذات دلالات إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة : الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطر، المبادرة وتحسين الأداء لشركات الاتصالات؛
- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات؛
- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

## 8. مقالة:

### *Blue Ocean Strategy: From theory to practice by W.Chan Kim &Renée Mauborgne. (2005)*

هذه المقالة مستمدة من الكتاب -كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق- لكنها قامت بدراسة الجانب التطبيقي لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث وضحت الخطوات اللازمة للانتقال من المحيطات الحمراء إلى المحيطات الزرقاء، وذلك بعد تعريف كلا المحيطين وميزاتها، وقام الباحثان من خلال الدراسة بتسليط الضوء على مجموعة من المؤسسات التي تنتهج الاستراتيجيات التقليدية، والمؤسسات التي تنتهج إستراتيجية المحيط الأزرق.

حيث تمت دراسة 108 شركة وجدا أن 86% من عمليات إطلاق منتجاتها كانت تمديدا لمنتجات قديمة، أو تحسينات تدريجية لعروض الصناعة الحالية داخل المحيطات الحمراء، في حين كانت 14% من هذه الشركات تقوم بانتاج منتجات مغايرة ومختلفة، وتنتهج إستراتيجية المحيط الأزرق.

كما بينت الدراسة أن ما معدله 39% فقط من الأرباح تجنيها المؤسسات التي تنتهج الاستراتيجيات التقليدية، و61% من إجمالي الأرباح تحتفظ بها المؤسسات 14% .

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج هي على النحو التالي :

- ابتكار القيمة لا معنى له إن لم يكن يشكل منطلق للمنظمة؛
- قد تتعارض إستراتيجية المحيط الأزرق مع المنظمات الأخرى؛
- الشركات التي تبتكر القيمة تريح وتلقى رواجاً لعلاماتها التجارية، وبهذا تتجنب التقليد من المنافسين.

## 9. مقالة:

### *Blue Ocean Strategy by W.Chan Kim &Renè Mauborgne (2007)*

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح وتحقيق النمو المريح في الشركات الحكومية والشركات الخاصة غير الربحية، ويبين الباحثان أن أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تستخدم في الشركات الحكومية، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث ركائز أساسية هي التخطيط الإستراتيجي، وقيمة الربح الناتج، ومدى استفادة الناس من الإستراتيجيات الجديدة من حيث النظام الاجتماعي والحقوق والخدمات المقدمة.

وقد أوضح الباحثان أن الشركات الحكومية يمكن أن تتفوق على الشركات الخاصة من خلال هذه الإستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في النقاط التالية :

- إن عوامل النجاح والنمو الاقتصادي تتمثل في التحرك الإستراتيجي، وتبني أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة، وذلك من خلال الجمع بين ركائز الإستراتيجية والدعم الحكومي للمؤسسات الحكومية؛
- تتمكن الشركات من خفض التكاليف من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الحكومية؛
- ابتكار القيمة بالنسبة للمؤسسات الحكومية يتم من خلال زيادة عدد المناطق الحرة الاقتصادية، وتحويل الأموال وتطوير البنية التحتية التي تعد شريان المؤسسات الاقتصادية.

## 10. مقالة:

### *Blue ocean strategy, Jay Robinson (2008)*

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع التحليل الإستراتيجي، وفاعلية تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات. وكذا خلق فرص نمو جديدة وفتح أسواق جديدة، وقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بهدف التعرف على العوامل ذات القيمة من جهة نظر الشركات المصنعة والزبائن بهدف بناء منحني قيمة جديدة للشركات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحليل عوامل القيمة في الصناعة من وجهة نظر الزبائن هو الأساس الذي يمكن الشركات من بناء تصاميم جديدة، وبالتالي فتح أسواق جديدة، تمكن الشركات من الوصول إلى مكانة فريدة في هذه الصناعة، كما بينت النتائج أن بعض الشركات يمتلكها الخوف من ابتكار القيمة وفتح أسواق جديدة خوفاً من المخاطر الناتجة عن فقدان القيمة التقليدية والزبائن القدامى في الأسواق الجديدة.

## 11. مقالة:

### *Blue Ocean Strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant by W.Chan Kim &Renè Mauborgne.(2010)*

هذه المقالة مستقاة من الكتاب الذي يتحدث عن إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث توضح هذه المقالة كيف يمكن الوصول إلى المحيطات الزرقاء أو ما يسمى الأسواق الجديدة. حيث أنه لإستراتيجية المحيط الأزرق مجموعة من المبادئ أو ما يطلق عليها المسارات ويمكن تعميم هذه المسارات على قطاعات الصناعة المختلفة، وهي تقود

الشركات ضمن معبر أفكار المحيط الأزرق القابلة للتطبيق تجارياً. ليس بين هذه المسارات ما يتطلب رؤية خاصة أو تنبؤاً بالمستقبل، وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد. تتحدى هذه المسارات الافتراضات الأساسية الستة التي تشكل أساس استراتيجيات عديد من الشركات، إستراتيجية المحيطات الحمراء.

حيث أكدت الدراسة على أن أغلب الصناعات اليوم ينطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة ، ولكن إذا نظرنا من ناحية أخرى فإن هناك منتجات غير معروفة إلى الآن وليست موجودة في قطاع الأعمال.

وقدمت الدراسة الحلول الستة من أجل الوصول إلى أسواق جديدة وهي :

- إعادة بناء الحدود التسويقية : من خلال التفكير لأبعد من الحدود التقليدية للمنافسة، يمكن أن نرى كيف تستطيع المؤسسة أن تحدث اضطراباً في التقاليد، وتقوم بتحركات إستراتيجية للتأسيس لعملية إعادة بناء حدود السوق، وأن توجد المحيطات الزرقاء.
- التركيز على الصورة الكبيرة : الهدف هو توضيح كيف سيكون للشركة إن تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين علي المنتج لحيز خلق منتج جديد، ويعتمد هذا المعيار مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، تحديد الإستراتيجية الواجب أتباعها عن طريق دراسة المستخدمين ويمكن اختصار هذا في أربع نقاط أساسية يجب علي المديرين تنفيذها لتفعيل إستراتيجية المحيط الأزرق وهم:
- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإفضاء؛
- خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون لغيرك هامة ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير؛
- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى إيجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد؛
- إيجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي تقوم بإنتاجها، ما يقود لسوق جديدة لك وحدك
- تجاوز الطلب القائم وبلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح : يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة. تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين .والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.
- التغلب على الحواجز التنظيمية : وجود قيادة حاسمة وحكيمة قادرة علي تذليل العقبات المنظماتية والتي يمكن توضيحها في نقاط هي:
- عقبة الإدراك : عدم أدراك الاحتياج الخاصة بالزبون يجب التخلص منها عن طريق التواصل معه.
- عقبة الموارد : ركز الموارد علي الهدف، أخفض الموارد الغير مهمة.

- عقبة الدافع : أوجد لدي موظفيك الحافز الذي يحثهم علي التغيير , ركز علي اللاعبين المهمين في العملية.
  - العقبات السياسية : تلخص من المحبطون , أوجد من تثق فيه وأجعل المصدقين في المقدمة.
  - تضمين التنفيذ في الإستراتيجية : إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا . إذ إن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.
- 12. مداخلة: دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى ل رعد عدنان رؤوف (2010)**

تسعى الدراسة إلى إبراز دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تفعيل الأداء التسويقي، ومن ثم ترسيخ قناعات القائمين على الأنشطة التسويقية في المنظومة المبحوثة حول جدوى تطبيقها كهدف رئيسي. ومن أجل معالجة موضوع الدراسة قام الباحث بتصميم نموذج يسعى من خلال اكتشاف صحة الفرضيات التي صاغها على النحو التالي :

**الفرضية الأولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي على المستوى الكلي وبين كل بعد من تلك الأبعاد والأداء التسويقي بدلالة متغيراته في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الثانية :** تؤثر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي على المستوى الكلي ويؤثر كل بعد من تلك الأبعاد في الأداء التسويقي بدلالة متغيراته في المنظمة المبحوثة.

ومن خلال تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS فإنه تم إثبات صحة الفرضيتين، حيث توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المحيط الأزرق والأداء التسويقي. وكذا وجود تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- لن تعد الأساليب التسويقية التقليدية تجدي نفعاً في ظل الواقع التنافسي المحتدم الذي تعيشه المنظمات الصناعية، الأمر الذي جعل من الضروري البحث عن أساليب مبتكرة تضمن الانعتاق من حالة المنافسة التي تواجهها ولعل إستراتيجية المحيط الأزرق أحد أهم تلك الوسائل؛
- تسعى إستراتيجية المحيط الأزرق إلى تشخيص أبعاد السوق الحالية في مخيلة المدير فقط، ولم تعد المشكلة في البحث عن الطلب الفائص، وإنما التفكير في كيفية خلقه، مما يتطلب تحويل انتباه من العرض إلى الطلب ومن التركيز على المنافسة إلى التركيز على خلق قيمة مبدعة لخلق طلب جديد؛
- تنعكس آثار تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مفاصل عديدة في المنظمات الصناعية، لعل أبرزها ما تتمخض عنه من أداء متميز يحقق لها آفاقاً جديدة في كيفية التعامل مع السوق ومتغيراتها، الأمر الذي أثبتته تجارب المنظمات التي استفادت من بعض الجوانب لهذه الإستراتيجية؛



- يتضح من خلال وصف متغيرات البحث وتشخيصها أن الشركة المبحوثة تبدي اهتماما كبيرا بمراقبة أداء المنظمات المنافسة، الأمر الذي يمثل خطوة صحيحة في مجال ترصين وضعها التنافسي، إذ نال هذا البعد أعلى نسبة اتفاق في حين تمثل عدم اهتمام الشركة المبحوثة بالاتجاه الوظيفي والعاطفي الذي حصل على أدنى نسبة اتفاق؛
- فيما يتعلق بمقاييس الأداء التسويقي فقد حصل مقياس الإبداع على أعلى نسبة اتفاق ويعود ذلك إلى سعي الشركة المبحوثة إلى تشجيع الجهود المبدعة لعامليها، في حين شهدت الحصة السوقية أدنى نسبة اتفاق، وذلك متأث من انخفاض حصة الشركة المبحوثة في السوق نتيجة لانفتاح السوق المحلية أمام منتجات المنظمات العالمية في مجال الصناعات الدوائية؛
- من خلال النتائج التي أفرزها الجانب الميداني للبحث يلاحظ أن هناك أبعادا لإستراتيجية المحيط الأزرق يتم التعامل معها في الشركة المبحوثة دون أن يكون للإدارة تصور مسبق عن مضامين تلك الإستراتيجية المبحوثة، وإنما يتم التعامل مع تلك المضامين على أنها أنشطة يفرزها واقع حال الشركة من دون تخطيط مسبق، وبالتالي لم تنعكس آثاره بشكل جدي على أداء الشركة المبحوثة؛
- تبين من خلال الواقع الميداني للشركة المبحوثة أنها تعمل في ظل منافسة شديدة من قبل المنظمات الأجنبية تحديدا التي تعمل في مجال الصناعات الدوائية، مما يجعلها غير قادرة على إيجاد حصة سوقية مناسبة لها، وبالتالي فإنها أحوج ما تكون إلى البحث باتجاه تبني إستراتيجيات تسهم في خلق الطلب تتقدمها مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق.

### 13. مداخلة: إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال ل بوزيدي دارين، سواف رحال (2010)

- خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى خصوصيات الاستراتيجيات المقاولاتية، والتي تعبر عن رغبة المنظمة أو من يقودها إلى نشر واستخدام الإبداع في سلوكاته، والتخلص من التبعية والتقليد من طرف المنافسين لأن خلق محيط أزرق ليس إنجازا ثابتا بل عملية حركية، فعندما تجد المنظمة محيطا أزرقا وتظهر نتائج أداؤها القوي، سيظهر عاجلا أو أجلا من يقلدها فتتترح الدراسة مجموعة من الحلول التي أطلقت عليها حواجز التقليد التي تجعل المنظمة في منأى عن هذا التقليد والتي نذكرها فيما يلي :
- عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطلق الاستراتيجي التقليدي؛
  - التعارض مع صورة العلامة يمنع المؤسسات من تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق؛
  - يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف لفاعلين آخرين؛
  - حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للأصل؛
  - يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين في مشكلة مستمرة من حيث التكاليف؛
  - عندما تقدم المؤسسة قفزة في القيمة فغنها تكتسب سمعة لاسمها، كما تكتسب ولاء زبائنها في السوق.

14. مقالة: كيفية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق لـ علي عبد الحسن عباس حسن (2012)

تناولت الدراسة التعريف بالمحيطات الحمراء على أنها الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحة السوق المعروفة وقوانين المنافسة فيها معروفة أيضا، والتعريف بالمحيطات الزرقاء على أنها فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة سابقا، وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي.

وبينت الدراسة كيفية الانتقال من المحيطات الحمراء إلى المحيطات الزرقاء وكيفية خلق القيمة وذلك من خلال دفع القيمة المقدمة للمستهلكين للأعلى باستمرار والتكلفة نحو الأسفل، فابتكار القيمة في المنظمات يتطلب توجيه النظام ككل باتجاه تحقيق قفزة في قيمة للمستهلك وللشركة.

كما أوضحت الدراسة الفرق بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق.

15. أطروحة دكتوراه : خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة لـ بن حمودة يوسف (-2015)

(2014)

سلطت الدراسة الضوء على الموارد الداخلية للمنظمة، خاصة فيما يتعلق بالمعرفة والكفاءات الإستراتيجية ذلك باعتبارها موارد إستراتيجية تضمن خلق القيمة، وكذا تضمين المقاربة المبنية على الموارد البشرية فهي التي تهدف إلى تحقيق التفوق والأداء المتميز.

ونتيجة لذلك تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية في رأس مالها المعرفي ومواردها البشرية وكفاءاتها الفردية وكذا قدرتها على تثمين المعرفة وتوظيفها وإنشائها ونشرها من خلال إستراتيجية إدارة المعرفة وتحويلها إلى تطبيقات من شأنها خلق القيمة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وخرجت الدراسة بمجموعة النتائج التالية :

- المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسيين المعلومات والبيانات والتي تسمى مخازن المعرفة، والمهارات والخبرات والممارسات، فالمعرفة تلعب دور المورد الإستراتيجي القادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تحسين والارتقاء بالأداء المنظمي.

- على المنظمة اعتماد مدخلين أساسيين في إدارة المعرفة هما : منهج البحث والتطوير ومنهج التبنّي المتنامي لمبادرات ومشروعات إدارة المعرفة.

- تعتبر نماذج إدارة المعرفة محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة وكذا تجديد عملياتها ومراحلها المختلفة، حيث تساهم إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك باعتبار أن الإستراتيجية بحد ذاتها هي نتاج لعمل معرفي وقد تكون هي بذاتها أحد الاستراتيجيات الوظيفية كما قد تكون هي الإستراتيجية العامة للمؤسسة في حال ما تم تبنيها كإستراتيجية أعمال.

- خلق القيمة مفهوم أساسي في قيادة مختلف المؤسسات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

- توجد ثلاث نماذج محددة لعمليات خلق القيمة وهي : نموذج سلسلة القيمة، نموذج ورشة القيمة، نموذج شبكة قيمة أداء لفهم وتحليل منطق إدارة عمليات خلق القيمة.
- يعتبر رأس المال الفكري مدخلا لإدارة المعرفة مجسدا في جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتشكل هذا الجزء من نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم وهم بذلك يشكلون المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف التي تستطيع المؤسسة من خلالها مواجهة كافة التغيرات في بيئة الأعمال بما يتعلق بالتفوق التنافسي وتوسيع حصتها السوقية وكذا الرفع من قدرتها على خلق القيمة.
- تعتبر العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة ذلك كون استثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها المباشر لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدارة المعرفة، ومن ناحية أخرى فإن الكفاءات داخل المؤسسة هي الوحيدة القادرة على تحويل المعرفة إلى أنشطة اقتصادية من شأنها تحقيق مستوى عال من الأداء.

### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم على جميع الأصعدة وخاصة منها الاقتصادية والتكنولوجية، فرضت على منظمات الأعمال تحديات وفرص كبيرة يجب التأقلم معها والتمرن على كيفية استغلالها ومواجهة التحديات، فكتيحية لذلك بدأت تظهر منافسة شديدة على جميع القطاعات.

من هذا المنطلق، وفي ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة وجب البحث عن آلية تعمل على تطوير وتحديث مفهوم دعم وتفعيل هذه المنظمات وذلك من خلال التفكير الإستراتيجي الذي تم تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة. بمعرفة ماهيته وتطوره، مراحل هذه العملية. كل هذا من أجل وضع إستراتيجية ترفع من قدرات منظمات الأعمال وفي هذا المجال تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من أكثر الإستراتيجيات التي تم ابتكارها فعالية ونجاحا في هذا المجال.

حيث تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق وسيلة تهدف إلى خلق وابتكار القيم، والبحث عن المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة في بيئة الأعمال. وتوفير أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء، بالإضافة إلى التركيز على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار.

من خلال الدراسة النظرية يظهر وجود علاقة جلية وقوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق التي سنقوم بالتفصيل فيها من خلال تحديد أبعادها وربطها بالمتغير المستقل، حيث سنقوم بربط التفكير الإستراتيجي بابتكار القيمة وكيف يمكن أن يساهم في تحقيقها ثم سنقوم بربطه بالإبداع، وكذا المبادأة.

كما أن الدراسة الاستطلاعية والتي تم الاعتماد فيها على أسلوب دراسة الحالة بالاستعانة بأداة الإستبانة، تجيب على الفرضيات المطروحة، حيث سيتم التركيز على مؤسسات القطاع الغذائي بحكم أنه أكثر القطاعات في الجزائر التي تشهد منافسة. فقد أثبتت الدراسة للواقع العملي امتلاك القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة مستوى عال من

التفكير الإستراتيجي يسمح لهم ببناء وتنفيذ خطط إستراتيجية. كما أثبت الواقع العملي وجود بوادر لإستراتيجية المحيط الأزرق لدى المؤسسات المبحوثة وإن لم تكن ظاهرة وجليّة.

فالدراسة الحالية تقدم نظرة مختلفة عن إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن أغلب الدراسات تناولتها من جانبها التسويقي، على أساس أنها إستراتيجية تعمل على إيجاد أسواق جديدة للمنتجات. في حين أن الدراسة الحالية عمدت على التفكير في كيفية إيجاد منتجات جديدة تفرض وتخلق لنفسها مساحة سوق جديدة.

### التعاريف الإجرائية :

**التفكير الإستراتيجي هو :** عملية تحليل وتقييم وتأمّل في أنشطة المؤسسة، فهم الوضع الحالي، تصور الوضعيات المستقبلية المحتملة والمتوقعة، خلق رؤية لمستقبل المنظمة، تنمية وتطوير وسائل وأساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية.

**التخطيط الإستراتيجي هو :** عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

**الخيار الإستراتيجي هو :** هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

**إستراتيجية المحيط الأزرق هي :** الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهي الطريق التي تحدد من خلالها كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو، وتبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبسته، وهي بذلك تسيّر باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم.

**التحرك الإستراتيجي هو :** مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوق كبيرة.

**ابتكار القيمة هو :** طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي، تقوم على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن ابتكار القيمة يسعى خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت.

**الإبداع هو :** النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

**المبادأة هي :** اغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال غير تنافسية من أجل التميز عن المنظمات المنافسة، والقدرة على أخذ المخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة، وخلق تغيرات في البيئة المحيطة التي تؤثر على المنظمات الأخرى.

### تقسيمات الدراسة :

يتطلب معالجة الإشكالية محل الدراسة، والمصاغة على النحو التالي : ما هو دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ؟. تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة في الجانب النظري، واثنان في الجانب التطبيقي وطلبك وفق ما يلي :

**الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي**، والذي سيتم التطرق فيه إلى ماهية التفكير الإستراتيجي تطوره ونشأته هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسيتطرق إلى محددات التفكير الإستراتيجي (الثقافة التنظيمية، القيادة الإستراتيجية، سمات المفكر الإستراتيجي). وخلال المبحث الثالث سيتم مناقشة ممارسات التفكير الإستراتيجي (بدء من التخطيط الإستراتيجي إلى اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل وصولاً إلى التنفيذ الإستراتيجي وعملية مراقبة التنفيذ).

**الفصل الثاني : الإطار الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق**، وسيتم مناقشته وفق ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يشير إلى ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق حيث يتم تعريفها ومعرفة الفروق بينها وبين الإستراتيجيات التقليدية وكذا كيفية الوصول إلى المحيطات الزرقاء. خلال المبحث الثاني سيتم التعرف على مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في إعادة بناء الحدود السوقية، التركيز على الصورة الكبيرة، تجاوز الطلب القائم وبلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح، التغلب على الحواجز التنظيمية وتضمين التنفيذ الإستراتيجي. في المبحث الثالث سيتم الربط بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، وكيف يمكن لهذه الإستراتيجية بناء مثل هذه المزايا.

**الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق**، وتم أيضاً تجزئته إلى ثلاث فصول بعدد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتناول المبحث الأول ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق. المبحث الثاني الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق. المبحث الثالث : المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق.

**الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية**، تم فيه عرض إجراءات الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عني بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة (أعمر بن عمر، صومام، طيبة فود "رامي"، القولية)، المبحث الثاني تناول الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى كيفية جمع المعلومات وكيفية بناء الإستبانة وكذا أساليب المعالجة الإحصائية والمنهج المتبع... الخ. المبحث الثالث تم فيه تحليل المعلومات الشخصية للاستبانة المتمثلة أساساً في الجنس والعمر، الرتبة الوظيفية، المستوى العلمي، الخبرة.

**الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية**، خلال هذا الفصل سيتم مناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ناقش مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة، والذي تم قياسه على مستوى كل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة. المبحث الثاني ناقش مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات محل الدراسة، فتمت معرفة مدى تحقيق ابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة، ثم مدى تحقيق الإبداع، ثم المبادأة. المبحث الثالث خصص لإثبات الفرضيات، وهي أربع فرضيات أساسية تربط المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع أي التفكير الإستراتيجي بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيم، الإبداع، المبادأة)، وفرضية الفروقات التي تثبت إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

### تمهيد الفصل:

يعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات وقد أعتبر بأنه طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس إستراتيجية، وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة. وهو تصور منظمة ما لمستقبلها من حيث مركزها، وماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد. وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبعتها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقويم تلك القرارات.

من خلال هذا فإنه في هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي نشأته وتطوره؛
- ❖ المبحث الثاني: محددات التفكير الإستراتيجي؛
- ❖ المبحث الثالث: ممارسات التفكير الإستراتيجي؛

### المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي نشأته وتطوره

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تداولاً مكثفًا لمصطلح التفكير الإستراتيجي والذي استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، ولقد عرف مفهوم التفكير الإستراتيجي بتعريفات عديدة، تباين بعضها في أسلوبها، وبعضها الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها إلى مفهومه. ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول أهم الإسهامات الفكرية التي عرفته وكذا نشأته وتطوره.

### المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

هناك الكثير من الإسهامات الفكرية في مجال تعريف التفكير الاستراتيجي والذي سوف نتناولها فيما يلي:

### الفرع الأول: تعريف التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو: "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرًا ومستقبلًا."<sup>1</sup> التفكير الاستراتيجي هو: "هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع."<sup>2</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: " ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي. "فالتفكير الإستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع."<sup>3</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: " قناة فكرية تبث وتستقبل صورًا وأفكارًا تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من أفنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقًا بالموضوع."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2004، ص:84.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص:20.

<sup>3</sup> معصومة المبارك، القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق إلى المستقبل، ورقة عمل مقدمة للقاء إداري الرابع لجمعية السعودية للإدارة، مارس 2006، السعودية، ص:18.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل إدريس محمد صبيح، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:65.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو: "المعرفة التي يجب أن تتوفر في أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل، وتأمين التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استمرارية البقاء المتطور."<sup>1</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: "أحد أنواع التفكير في إطار مجموعة من الفرضيات والأطر النظرية التي تتحدى المقدمات والممارسات السائدة، ويسعى إلى إحداث نقلة نوعية لما هو أفضل."<sup>2</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية."<sup>3</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة."<sup>4</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: "النظر المستقبلي مع التركيز على الماضي، فالمفكرون الإستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم ويستطيعون اكتشاف الحلقات المفقودة، فهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والإستراتيجيات التقليدية."<sup>5</sup>

التفكير الاستراتيجي هو: "طريق أكثر إبداعاً وثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها."<sup>6</sup>

التفكير الإستراتيجي هو: "اكتشاف الجديد وتصور الإستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وبشكل أكثر وضوحاً لذلك فإن عملية التفكير الإستراتيجي تشتمل على التركيب، التباين، الاختلاف، الابتكار، الخلق."<sup>6</sup>

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة."<sup>7</sup>

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة، 2003، ص:33.

<sup>2</sup> عامر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، السعودية، مارس 2006، ص:05.

<sup>3</sup> محمد طارق، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي، إربد، 2002، ص: 52.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007-2008، ص: 31.

<sup>5</sup> حاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2010، ص: 112.

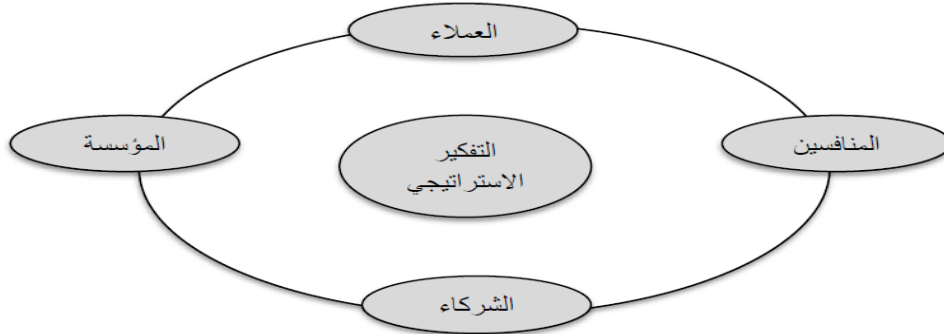
<sup>6</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، العراق، يونيو 2003، ص: 49.

<sup>7</sup> مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص: 58.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي هو: " عملية تحليل وتقييم وتأمل في أنشطة المؤسسة، فهم الوضع الحالي، تصور الوضعيات المستقبلية المحتملة والمتوقعة، خلق رؤية لمستقبل المنظمة، تنمية وتطوير وسائل وأساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية.<sup>1</sup>

وعليه فالتفكير الإستراتيجي يقوم على أساس الرؤية الإستراتيجية، وكيف سيؤثر ذلك على العملاء، المنظمة، المنافسين والشركاء، والرسم البياني الموضح أدناه يبين ذلك :

### الشكل رقم (1-1) : ماهية التفكير الإستراتيجي



Source: Taylor M-D., **How to practice strategic thinking**, Brooks consulting, project management & systems engineering, (www.projectmgt.com), 2010, p : 2.

### الفرع الثاني: عناصر التفكير الإستراتيجي

من خلال هذا التعريف نستنتج أن للتفكير الإستراتيجي مجموعة من العناصر هي على النحو التالي:

- 1- عنصر القصد الإستراتيجي:** إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.
- 2- عنصر التفكير الموجه نحو الغايات:** يتجه التفكير الإستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.
- 3- عنصر توقيت التفكير:** إن التفكير الإستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.
- 4- عنصر شمولية التفكير:** إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة.

<sup>1</sup> يعقوب ناصر الدين، التفكير الإستراتيجي خطوة أولى ترسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012، ص: 01.

**5- عنصر التوجه نحو الفرضيات:** إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، واختيار هته الفرضيات يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة، وهكذا فإن الاهتمام المقصود للتفكير لإستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص ومميزات التفكير الإستراتيجي

يتسم التفكير الإستراتيجي بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- 1- تفكير إبداعي:** لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة , أو يكتشف تطبيقات مستحدثة . ولذلك فإنه يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
- 2- تفكير مستقبلي:** يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصور البعيدة, ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- 3- تفكير نظمي:** باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث.
- 4- تفكير تفاعلي وإنساني:** يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- 5- تفكير تنافسي:** يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون الى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة , أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة , والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
- 6- يعد التفكير الاستراتيجي تفكيرًا تطوريًا أكثر من إصلاحيًا** لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية , ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة , وبالمثالية تارة أخرى.
- 7- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا:** فهو يتطلب النظر الى الإمام في فهمه للماضي , ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل , ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي , ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم

<sup>1</sup> Liedtka.J. **Strategic Thinking : can it be thought?**. Long Rang planning. 1998. Pp: 120.122.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص:32.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

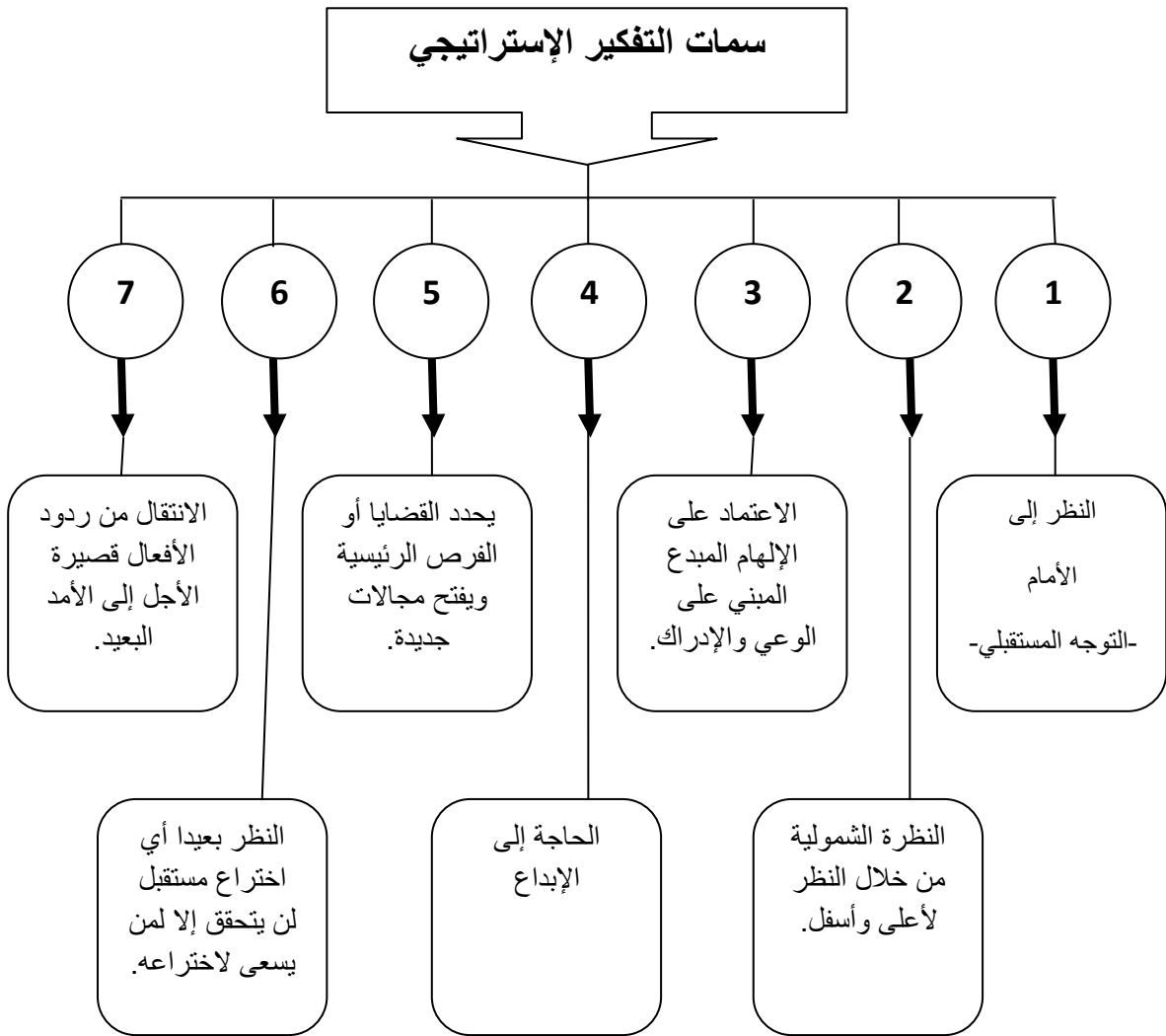
حقيقة الأشياء بواقعية, وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.<sup>1</sup>

**8- تفكير افتراضي أو تباعدي:** لأنه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.

**9- تفكير تركيبى وبنائى:** لأنه يعتمد على الإدراك والاستبصار، والحدس؛ لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

ويمكن تلخيص سمات التفكير الإستراتيجي في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2): سمات التفكير الإستراتيجي



المصدر: بدون ناشر، التفكير الإستراتيجي، برنامج الدرجة الممتازة، برامج الإدارة العليا، المملكة العربية السعودية، 2011، ص:03.

<sup>1</sup> هاني الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، عمان، 2001، ص: 10.

### المطلب الثاني: تطور الفكر الإستراتيجي

يتسم الفكر الإستراتيجي على مستوى التراث الإنساني وما يمتلكه من تراكم حضاري بأصالته وبجدائته ومعاصرته في علم الإدارة، فقد عرف كعلم وفن منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، ولم يعرف بمفهومه الشامل إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية<sup>1</sup> ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية *Alfred Chandler* في كتابه الذي أصدره عام 1962م بعنوان "الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا"، وخرج بأربع استراتيجيات تعلقت بالنمو والتطور مؤكداً على أن تنمية وتطور الهيكل التنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية . وأعدت *Joan Edward* عام 1965م بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة، وأصدرت *Omaia* عام 1985 كتاب "العقل الإستراتيجي" والذي يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.

ثم جاء *June Thompson* عام 1991م بنظرية حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف . مما يؤكد على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة للتفكير الإستراتيجي<sup>2</sup> . ويمكن تلخيص ملامح نشأة التفكير الإستراتيجي في الإدارة من خلال إظهار مداخل فكرية ونظريات ونماذج أسهمت في استخدام المنهج العلمي لتشخيص المعضلات الإستراتيجية وتفسيرها، والاستفادة من الإرث الحضاري بجوانبه المادية والعقلية لمختلف المجتمعات وأنشطتها ومؤسساتها، بالإضافة إلى بناء الفكر الإستراتيجي وفق منهج جدلي وعقلاني وسياسي ومعرفي يؤمن بتحليلات متعددة الأبعاد والاتجاهات؛ لأجل توفير رؤية إستراتيجية لدى مفكره من مديري المنظمات الإدارية، وأيضاً من خلال إقرار مادة سياسات الأعمال والإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ومن ثم الإدارة الإستراتيجية، ضمن مناهج كليات وجامعات إدارة الأعمال، وتطوير أدوات القياس الموضوعية والذاتية، وأخيراً إظهار علم الإدارة الإستراتيجية، وإكسابه سمة الاستقلال والتفرد في تكوين الفكر الإستراتيجي ومداخله، والتحكم بمساراته المستقبلية.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: مدرسة هارفارد

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال .وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، وبعتمادها على التوقع من 2 إلى 10 سنوات، غير أن هذه الطريقة عرفت حدوداً لأن المستقبل ليس شبيهاً بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى ا و "بالفترة الخافتة" نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال الهلباوي، التفكير الإستراتيجي، دار الكلمة، 2004، ص: 05.

<sup>2</sup> عبد الله قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة بابل، العراق، 2007، ص: 18.

<sup>3</sup> محمد الغنام، التفكير الإستراتيجي في التربية، مكتبة اليونسكو الإقليمية للتربية في البلاد العربي، العدد 28، القاهرة، 1983، ص: 06.

<sup>4</sup> P. Joffre, G. Koenig, *Stratégie d'entreprise*, éd; economica, Paris, 1985, p.12.

وخلال سنوات الستينات ( 1965 ) أقرح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من *Guth , Leorned, Christensen ,Andrews* ما يعرف بنموذج " LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي.<sup>1</sup> و خلال ( 1970 ) قدم كل من *Loxch , Laurans , Chandler* نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي، حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.<sup>2</sup> ونجد في هذه المرحلة مرحلتين أساسيتين هما :

### 1/مرحلة التخطيط المالي الأولي:

إن هذه المرحلة تمثل نقلة مهمة من ممارسة الإدارة بأسلوب غير منظم ويغلب عليه طابع العشوائية والأحكام الشخصية المستندة إلى خبرة وتراكم معرفي إلى اعتماد أسلوب تخطيطي يغلب عليه طابع الانتظام والمنهجية. وبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت تحديات جديدة، وأصبحت الأسواق تطلب الجديد، كما أن بعض الأعمال قد ساهمت في تطوير تكنولوجيا محسوس، هكذا أصبحت الموازنات غير كافية لوحدها للرد على هذه التحديات وتمثيل العملية التخطيطية وتنفيذ الخيارات الجديدة.<sup>3</sup>

### 2/مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ:

مع نشوء هذا النظام من التخطيط في خمسينات القرن العشرين عملت المنظمات على تبنيه عندما أصبح مدراؤها يدركون بأن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية لوحدها ليس كافياً لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولته التنبؤ بالمستقبل. ولكن شهدت البيئة تغيرات واسعة أصبح معها التخطيط الطويل الأمد أو القائم على أساس التنبؤ اقل فاعلية ، مما يتطلب نوعاً من التخطيط يعطي في الوقت نفسه شيئاً من المرونة لأجل التجاوب مع البيئة المحيطة بالمنظمة والعمل على فهمها وتفسيرها كعامل أساسي في التخطيط وهكذا حل التخطيط الاستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي محل التخطيط الطويل الأمد شيئاً فشيئاً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية للطباعة القاهرة ، 1999، ص: 34.

<sup>2</sup> J.C Mathé, Politique générale de l'entreprise: Analyse et management stratégique, éd; economica, Paris, 1987, p.02.  
<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009، ص: 289.

<sup>4</sup> ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، مراحل التخطيط الإستراتيجي، مجلة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، العدد 04، 2013/04/07، ص: 05.

### الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الاستراتيجي

يعود الفضل لـ *Igor Ansoff* في تطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي خلال العشرية 1965-1975، وقد رافق هذا المفهوم تطور ملحوظ في الأدوات الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الإستراتيجي والتمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية والقرارات الإدارية.<sup>1</sup>

ولقد أدى التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة إستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المنظمة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها ومع ذلك فقد أثبتت في هذه المرحلة مشكلتان هما:<sup>2</sup>

**1-** قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص تنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تم وضعها.

**2-** أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعالية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية للممارسة الاختيار بنفسها.

وخلال السبعينات طور *Ansoff* مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأخذ في الاعتبار مفهوم اضطراب المحيط غير أن مساهمة *Ansoff* كانت نظرية يصعب تطبيقها، وهذا يعتبر من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذا التيار بالإضافة إلى :

**1-** اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه؛<sup>3</sup>

**2-** الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط) المحتوى أهم من العملية؛

**3-** الاعتماد على معايير المردودية؛

**4-** السعي نحو تقليص الالايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبلات المؤسسة على ضوء ذلك؛

### الفرع الثالث: مرحلة التسيير الاستراتيجي

يعتبر ظهور التسيير الاستراتيجي كمصطلح وكممارسة في المؤسسات حديث العهد إذ يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الإستراتيجية ففي عز تطور التخطيط الاستراتيجي وانتشاره في المؤسسات بادر *Ansoff* انطلاقا من بعض إرهابات الفشل في الميدان، إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يجوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينقذ إستراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي والتي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع *Hayes* و *Declerck* عنونوه ب: *to From Strategic planning strategic management* وقد بدا ذلك في البداية مجرد تحول سميولوجي ليس إلا،

<sup>1</sup> H.krifa-Shneider: *cour de stratégie de l'entreprise*, université de lille1, France 1999:p15.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 65.

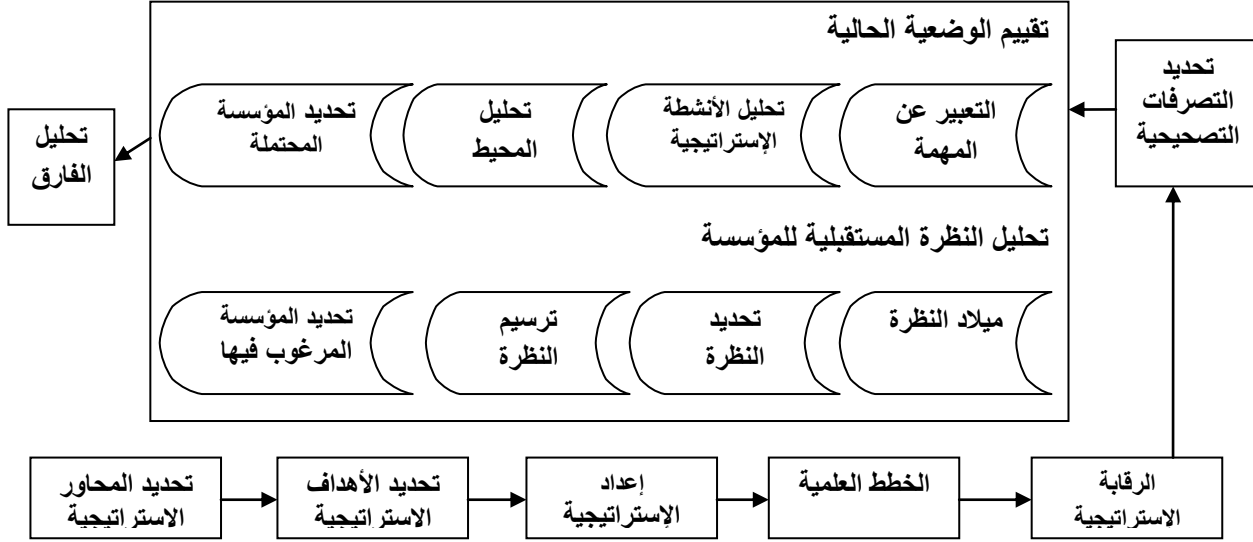
<sup>3</sup> *Marmuse C.: Politique générale*, éd. Economica, Paris, 1996. P: 79.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

لأن لم يكن آنذ يسمح بمثل هذه التغيرات الجذرية غير أن مع النقائص التي ميزت التخطيط الاستراتيجي آنذاك احتل التسيير الإستراتيجي مكانة لدى المسيرين والمنظرين على حد سواء.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يبين عملية التسيير الإستراتيجي:

الشكل رقم (1-3) : عملية التسيير الإستراتيجي



المصدر: عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص:94.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية التسيير الإستراتيجي تقوم على تقييم الوضعية الحالية من خلال تحليل المحيط والتعبير عن المهمة ثم تحليل النظرة المستقبلية للمنظمة، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية وإعدادها وصولاً إلى وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ ومراقبتها من أجل معرفة الفروقات. ويتداخل في هذا ثلاث عناصر هي: التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية والتوظيف الإستراتيجي.

### الفرع الرابع: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية). في نهاية الستينات، بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها).

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد



وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الإستراتيجية، وتحول الاهتمام للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

وهذا أدى إلى ظهور الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.<sup>1</sup>

**وتعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها:** "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية."<sup>2</sup>

**وتعرف على أنها** "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>3</sup>

"إن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة."<sup>4</sup>

ومنه فإنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها"<sup>5</sup>

ومن أجل تحقيق الإدارة الإستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هيكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 35.

<sup>2</sup> شارلزهر، جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي سبيوتي، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، مصر، بدون سنة النشر، ص: 56.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص: 05.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، طبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 1998، ص: 28.

<sup>5</sup> Sophie Allain. **Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mon décideur : le cas de l'entrepreneur agricole.** Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.1999. p:31.

<sup>6</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص:

لقد تراكم عبر الزمن الرصيد المعرفي في حقل الإدارة الإستراتيجية ليمثل إضافة نوعية مهمة تستند إلى التطور السابق، حيث التنبؤ بالمستقبل واكتشافه، والعناية بالفكر الاستراتيجي الشمولي لتأتي مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لتمثل نقله في اكتشاف المستقبل وبنائه بطرق تساهم في ارتقاء منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التمييز بين التفكير الإستراتيجي والمصطلحات القريبة

يرتبط التفكير الإستراتيجي بالعديد من المصطلحات، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتمثل هذه المصطلحات في : التخطيط الإستراتيجي، التخمين الإستراتيجي، التصور الإستراتيجي، التوجه الإستراتيجي.

### الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التفكير الإستراتيجي فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة، أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية بينما التفكير الإستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المنظمة.

كما أن التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية.<sup>2</sup> وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الإستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المنظمة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي، لكن رغم اختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومان متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص العلاقة بين المفهومين في الشكل التالي :

1 محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص : 3.

2 Malan R., **The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy**, Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, 2010, p27

3 ماجد محمد الفراء، مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص : 40.

### الشكل رقم (1-4): التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي



Source: Lawrence E., **Strategic thinking**, Public Service Commission of Canada, Canada, 1999, p10.

من خلال الشكل نلاحظ أن الغرض من التفكير الإستراتيجي هو اكتشاف إستراتيجيات مبتكرة التي تمكن من تصور المستقبل، في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تفعيل الإستراتيجيات التي وضعت من خلال التفكير الإستراتيجي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

ويمكن تلخيص أهم الاختلافات بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في الجدول الموالي

### الجدول رقم (1-1): الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	التفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
رؤية المستقبل	حالة أو شكل المستقبل فقط هو الذي يمكن توقعه	مستقبل يمكن توقعه بالتفصيل
صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	صياغة وتنفيذ تفاعلية بدلا من متتابعة ومنفصلة	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تقسيمها بدقة
دور الإدارة في صنع الإستراتيجية	مديري المستوى الإداري الأدنى يكون لهم صوت في عملية صنع الإستراتيجية	المديرين التنفيذيين هم المسؤولون عن وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذ يكون على المستوى الأدنى
الرقابة	رقابة ذاتية، فتحقيق الرؤية الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من الهدف في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها	رقابة من خلال أنظمة قياس على افتراض أن المنظمات يمكنها قياس المتغيرات بدقة وسرعة
دور الإدارة في التنفيذ	هناك علاقة بين الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المنظمة، كما أن هناك ترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل المنظمة	مديري المستوى الإداري الأدنى يحتاجون فقط إلى معرفة أدوارهم ويمكن أن يتوقعوا فقط للدفاع عن حياتهم
صنع الإستراتيجية	يرى التفكير الإستراتيجي بأن الإستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما يفترض أن إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح أصعب وأكثر أهمية من تقييمها	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الإستراتيجي في المقام الأول هو تحليلي
العملية والنتيجة	يرى أن عملية التخطيط نفسها تشكل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة	التركيز على وضع خطة وهدف نهائي

source: Pisapia J., & Robinson D-J., **Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?**, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010, p92

ومن هنا نستنتج أن للفكر الاستراتيجي دور في عملية صياغة أهداف المنظمة والتخطيط لها عن طريق المزج ما بين هذين المفهومين لكي تتولد لنا علاقة جدلية ما بين الفكر والتخطيط الاستراتيجي حيث يوفر الفكر الاستراتيجي الأرضية الصلبة التي يبنى عليها التخطيط المستند على أسس علمية، وهنا تكمن طبيعة العلاقة ما بين المفهومين

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

حيث أن الفكر الاستراتيجي هو الذي يولد منه التخطيط السليم لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي حيث أن عملية التفكير الاستراتيجي هي عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل بينما أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد الموارد والإمكانات التي يحتاجها هدف ما لكي توصل إلى الغاية المبتغى الوصول إليها وكذلك العملية التقويمية التي تحدث أثناء فترة التخطيط عن طريق تقويم الأمور الغير واقعية وتعديلها قبل الشروع في عملية التنفيذ.

وعلى هذا الأساس فإن عملية التفكير الاستراتيجي هي الأسبق من عملية التخطيط الاستراتيجي لأن الفكرة عندما تولد جذرية ثم ما تلبث إلى أن تتحول مع مرور الزمن إلى مجموعة أفكار متناسقة يعمل المفكر الناجح على تأطيرها في إطار معرفي لكي يصوغها لنا على شكل خطة إستراتيجية قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى وهذه الخطة هي وليدة الفكرة المتطورة التي أصبحت فيما بعد خطة مقومة من قبل المفكر الاستراتيجي حيث يقوم باختبار صلاحيتها وتعديلها بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للهدف المراد تحقيقه كغاية نهائية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التصور الإستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الإدراك والتعلم والذكاء والوعي الاستراتيجي وما ينتج عنها من خيال وحس وتصور استراتيجي . فضلا عن الحاجة إلى تصورات إستراتيجية باعتبارها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع ما تحتزنه الذاكرة بعيدة الأمد من خبرات وقدرات لخلق الإبداع والتمثيل لسيناريوهات تكون أكثر انسجاما مع حالة تنوع المواقف الإستراتيجية التي تواجه ذلك العقل. وقد عد التصور الاستراتيجي واحدا من مداخل التخطيط والمعتمد على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال ، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها . ويمتد التصور الاستراتيجي ليشمل عمليات المنظمة باعتباره يصف ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في نهاية عشرين سنة قادمة مثلا ويتلزم استخدام قائمة التصور مع الاقتدار المتميز التي تبذل به الجهود لتحديد طرق تحقيق الميزة التنافسية وتلعب دورا حيويا فيه.<sup>2</sup>

وقد عرف التصور الاستراتيجي بأنه تصور إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات المستقبل ، ويحقق ذلك أمثلة إستراتيجية المنظمة فهو يهيئ تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والأنشطة الإستراتيجية . واعتبر خلق تصورات إستراتيجية من إحدى مهام الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وضع القرارات الإستراتيجية ، إضافة إلى وضع تصورات إستراتيجية .

<sup>1</sup> علي بشار بكر اغوان، جدلية العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العراق، 2011/07/18، ص: 01.

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي، التفكير الإستراتيجي والتصور الإستراتيجي، مجلة تنمية الإدارة الإستراتيجية، العدد 280، كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر، 2010، ص: 23.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

وضمن منطق التعلم المنظمي وإطار مناقشة القيادة التحويلية القي الضوء على إحدى ادوار القائد التي يتوقف عليها نجاحه متمثلة بقدرته على خلق تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المنظمة بلوغها وتجاوز ومغادرة الأنماط التقليدية للتركيب والعمليات والأنشطة التي لم تعد مفيدة . وينبغي أن يتمكن القائد من فصل التصور خارج المنظمة ، فالتصور الاستراتيجي الجديد أساس نجاح القيادة لتطوير تصور جديد للتحويل المنظمي ويأخذ القادة وقتا للارتباط بالمدرء والأفراد من خلال عدد من الفرق الإستراتيجية ، لكنهم يسعون إلى ربط الاستجابة الهادفة والمبادأة والالتزام بالتصور الجديد لحركة المنظمة ونتائجه المرغوبة في الأمد البعيد.

وقد وصف التصور بأنه التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها ، فهو يرشد المنظمة لما تحاول أن تقوم به لكي تصبح في مكانة متميزة في المستقبل في بيئتها وعد التصور الاستراتيجي احد المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية ، اذ يتقرر بموجبه الأعمال التي ستكون فيها المنظمة ، وتصاغ ضمن تصور استراتيجي ترتبط باحتياجات المنظمة الموجه والقائد

لحركتها.

إن التصور الاستراتيجي يترايط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة أهدافها ومراجعتها فهو يهيئ المنظمة لرؤية المستقبل ويساعد في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأشير مقاصدها المساهمة في صنع مركز أعمال خاص بها . ويمكن النظر إلى التصور بأنه نافذة المنظمة نحو المستقبل المرتقب . وتستطيع إدارة المنظمة رسم التصور الاستراتيجي من خلال المعرفة العميقة برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . فضلا عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي . ولا يمكن بناء أي تصور دون استيعاب حقيقي لسيرة المنظمة عبر دورة حياتها وآلية تفاعلاتها مع منظمات مماثلة ومختلفة ، وتشخيص وفرز لمتغيرات بيئتها العامة والخاصة والتنافسية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التوجه الإستراتيجي

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه : "منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الإستراتيجي أنه يعمل على إرساء منهج متبع بهدف تحسين أداء المنظمة الدائم."

إن نجاح المنظمات إستراتيجيا يعتمد على التوافق بين آليات التصور والتفكير والتوجه الإستراتيجي، فلما كان التصور والتفكير الإستراتيجي مكونين جوهرين في العقل الإستراتيجي ويمثلان الإطار العام لنتاج الفكر الإستراتيجي في الإدارة فإن التوجه الإستراتيجي ما هو إلا سلوك إستراتيجي يترجم الفكر إلى واقع ملموس متوقع ومحقق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، مرجع سابق، ص: 23.

<sup>2</sup> زكري أسماء، محددات فعالية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 52.

### المبحث الثاني: محددات التفكير الإستراتيجي

إن التفكير الإستراتيجي يبني على أساس الرؤية الإستراتيجية التي يشترك في صياغتها كل من المستوى الفردي الذي يشكل الموارد غير الملموسة للمنظمة، والتي تتمثل أساسا في القدرات والمهارات التي يصعب على المنافسين تقليدها، فهي تخلق قيمة للمنظمة تضمن لها النمو والاستمرارية. هذا بالإضافة إلى المستوى الإستراتيجي الذي يعد عاملا مؤثرا في صياغة الرؤية الإستراتيجية من خلاله ما يمتلكه المفكرون الإستراتيجيون من خبرة وخصائص شخصية وقدرة على الإدراك التي تمكنهم من معرفة المعطيات التي تحملها البيئتين الداخلية والخارجية، دون أن ننسى المستوى التنظيمي وما يحمله من قيم ومفاهيم أساسية ومبادئ مشتركة تعمل على توحيد أفراد المنظمة وتوجيههم نحو تحقيق رؤيتها.

انطلاقا من مستويات التفكير الإستراتيجي السابقة يتم تحديد ثلاث محددات أساسية للتفكير الإستراتيجي هي على النحو التالي: الثقافة التنظيمية، القيادة الإستراتيجية، وسمات المفكر الإستراتيجي.

### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم الإستراتيجية، ونظرا لذلك أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. كما لا ينبغي للمنظمة إهمال إمكانية التطوير التنظيمي لعملياتها وأنشطتها، أو التغيير التنظيمي إن اقتضى الأمر.

وفي هذا المطلب سوف يتم تناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وأنواعها وأبعادها، وكذا تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية.

### الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من المفاهيم للثقافة التنظيمية، ويعود ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وكذا الفترات الزمنية التي قدمت فيها، وفيما يلي استعراض لأهمها:

**الثقافة التنظيمية هي:** "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".<sup>1</sup>

**الثقافة التنظيمية هي:** "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف وأنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة".<sup>2</sup>

**الثقافة التنظيمية هي:** "القيم السائدة وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد، وحول الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين والقواعد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 311.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص: 235.

من خلال ما سبق يمكن تبني التعريف التالي، الثقافة التنظيمية هي : "مجموعة من القيم والقواعد والأعراف التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".<sup>2</sup>

من خلال التعريف يمكن إجمال عناصر الثقافة التنظيمية في ما يلي:<sup>3</sup>

**1-القيم التنظيمية:** القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

**2-المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.

**3-الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**4-التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع. ولعل أهم هذه التقسيمات هو ذلك التقسيم الذي يقيمها من حيث درجة القوة إلى قوية، ضعيفة ومتطورة.

#### 1-الثقافة التنظيمية القوية:

وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين، إذ أنها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص: 45.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 436.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصحيح، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص: 56.

<sup>4</sup> رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 44، 45..



### 2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد بين المنظمة وأهدافها وقيمها.

كما تتميز بمشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

### 3- الثقافة التنظيمية المتطورة:

تهتم الثقافة المتطورة بضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها، وترتكز على فلسفة المنظمة وتصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار، وترتكز على الثقة وحب العمل للأفراد بشكل تلقائي.

وبما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير، هذا ما يؤدي بها إلى النجاح المستمر والدائم كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمها الأساسية.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: التطوير والتغيير التنظيمي

أصبح التطوير والتغيير التنظيمي حقيقتان واضحتان وأمران حتميان لكل منظمات الأعمال، خاصة في ظل الظروف البيئية المتجددة، فليس للمنظمة خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرار. وفي هذا الفرع سوف يتم مناقشة فكرة التغيير كعملية يمكن التحكم بمجرياتها ومساراتها لجعلها أكثر كفاءة وفعالية بحيث تؤمن تطوير المنظمة.

### أولاً: التغيير التنظيمي

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعاريف:

**التغيير التنظيمي هو:** "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 329.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 316.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص: 459.

1- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص: 09.

**التغيير التنظيمي هو:** "كل تحول من حال إلى حال آخر<sup>1</sup>، وتتجلى أبسط صور التغيير في التحول من الوضع الحالي الذي نحن بصدده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.<sup>2</sup>

**التغيير التنظيمي هو:** "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة (الداخلية والخارجية) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي هو: "السعي إلى التحول من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف".

وبالتالي فإن التغيير التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص التي نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ التغيير أمر حتمي؛
- ❖ التغيير حركة تفاعلية؛
- ❖ التغيير عملية مستمرة؛
- ❖ التغيير عملية شاملة؛
- ❖ التغيير عملية هادفة؛
- ❖ التغيير عملية مسئولة؛
- ❖ التغيير قائم على أساس التطور والابتكار؛

### ثانياً: التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي أحد عمليات المنظمة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات أفضل، وتزويد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، لقد تطور موضوع التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة التراكم المعرفي لذلك يبدو مفهوماً مرادفاً لمفاهيم أخرى عديدة.

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه: "جهود متكاملة ومنهجية تمارس في منظمات الأعمال ضمن مناهج ومدخل مختلفة لترتقي بالفعالية والأداء الفردي والجماعي والمنظمي، وإنجاز الأهداف بكفاءة على مختلف المستويات التنظيمية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: Jaques Igaleus, Glante Loignon, **Prévenir les Conflits et Accompagner les Changements**, Edition Maxima, Paris, 2007, p25.

3- دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009، ص: 20.

4- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 343.

<sup>4</sup> عامر خضير، حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض - السعودية، جانفي 2007، ص: 09.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

يتضمن التطوير التنظيمي التحرك باتجاه تشكيل منظمات متكيفة قادرة على تحقيق إنجاز متميز في إطار تكامل للربغبات الفردية مع الأهداف التنظيمية في النمو والتطور، وهو بذلك يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

❖ مخطط حيث توضع هذه الجهود في إطار عملية تخطيطية متكاملة ورؤية متجددة وفقاً لحالات ارتقاء عمل المنظمة؛

❖ كلية المحتوى حيث تشتمل على المنظمة بكيانها المتكامل أو لأجزاء رئيسية منها؛

❖ تدار من طرف الإدارة لكي يتحقق النجاح؛

❖ تصب هذه الجهود باتجاه زيادة صحة المنظمة وفعاليتها؛

❖ تستخدم المعرفة ومختلف مناهج العلوم السلوكية للتدخل في تخطيطه.

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقاً واضحاً بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة ككل، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط، أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة.<sup>3</sup>

وفي حين أن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:<sup>4</sup>

❖ تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.

❖ تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.

❖ تغيير المهام أي المجال الوظيفي.

❖ تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 152.

<sup>2</sup> كريم نايف علي العايدي، أثر التغيير البيئي والتغيير التنظيمي في استراتيجيات التدريب والتطوير: دراسة استطلاعية في هيئة التعليم التقني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص: 78.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 331.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 50.

من البديهي أن تواجه المنظمة عند القيام بالتغيير أو التطوير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، حيث أن عملية التغيير تعتبر من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها، وذلك نظراً لأن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه. ويسمى هذا التصرف بمقاومة التغيير، والذي يعرف على أنه: " استجابة سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".<sup>1</sup>

ولا معنى للحديث عن مقاومة التغيير باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف وفي معظم الحالات، يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية. وتختلف أسباب ودوافع مقاومة التغيير بحسب كل طرف (الفرد والمنظمة)، وفقاً لوجهة نظره وموقفه من عملية التغيير:

فأسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر الفرد تكمن في: قلة الفهم والثقة، سمات شخصية، الرغبة في الاستقرار، الخوف، نقص الحوافز، اجتماعية الفرد. أما عن أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر المنظمة فهي: الاستقرار، الاستثمار السابق، التعاقدات والالتزامات السابقة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية

تلعب القيادة الإستراتيجية الدور الرائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وإقامة بناء إستراتيجي متكامل للمنظمة بين رسالتها ورؤيتها، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها. كما أن القيادة الإستراتيجية تعمل على تنمية منظومة متكاملة من السياسات توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.

وفيما يلي سوف يتم تناول القيادة الإستراتيجية من خلال تعريفها، مهاراتها، وأتماتها.

### الفرع الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت القيادة الإستراتيجية نذكر منها :

القيادة الإستراتيجية هي: "عملية التأثير في أنشطة جماعة المنظمة، بمجال معين لبلوغ الهدف"<sup>3</sup>

القيادة الإستراتيجية هي: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أتماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الثانية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 384.

<sup>2</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: : محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 315.

<sup>3</sup> نعمة عباس الحفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 60.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

القيادة الإستراتيجية هي: "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته".<sup>2</sup>

القيادة الإستراتيجية هي: "فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره".<sup>3</sup>

من خلال كل ما سبق يتضح أن القيادة الإستراتيجية هي: "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في الآتي:<sup>4</sup>

- 1- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- 2- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- 4- السيطرة على حل مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- 7- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تكمن أهميتها في:<sup>5</sup>

- تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً أساسياً في تصميم الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
  - تلعب دوراً أساسياً في العمل على إطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها؛
  - تسمح القيادة الإستراتيجية في بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.
- ومما لا شك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيه، وتفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: القائد، التابعون، الموقف. فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهدافه، وهذه المهارات الأساسية هي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 14.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناحي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 68.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات قيادة الآخرين، الطبعة الثالثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 18.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص: 53.

<sup>5</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 252.

<sup>6</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص: 14، 15.

**1-المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، وعارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

**2-المهارة الإنسانية:** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

**3-المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

**4-المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

### الفرع الثاني: نظريات القيادة الإستراتيجية

تسير منظمات الأعمال الاقتصادية استنادا إلى الحقائق المبنية على أسس علمية، ووفقا لتقلبات البيئة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. فأصبحت الحاجة أكثر إلى القائد الذي يمتلك المعرفة والمهارة لأداء الأدوار إلى جانب المهوبة والاستعداد لكل ما هو قادم، ولقد ظهرت نظريات قيادية عديدة سوف نتطرق لها فيما يلي :

#### أولا: النظريات التقليدية

ونجد فيها التالي :

❖ **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات وخصائص لا تتوفر فيهم، يفرض نفسه على هذه الجماعة ويعتبر قائدا لها، حيث يستطيع هذا القائد أن يغير من سمات وخصائص الجماعة التي ينتمي إليها. وتعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة ومن أشد دعائها "فرانسيس جالتون" الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد النظرية.<sup>1</sup>

تعتمد هذه النظرية على الفرد ولا تعتمد على الجماعة، فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، وحصرت القيادة في فئة محددة، وتعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات قائد بشكل دقيق.<sup>2</sup>

❖ **نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على أنه إذا توافرت لدى شخص ما خصائص معينة فإنه يصبح مؤهلا للقيادة، حيث أوضحت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية في القيادة أهمية النواحي الجسمانية والعقلية وسمات الشخصية كالطول والقدرات الذهنية والذكاء والقدرة على التعبير والثقة في النفس والطموح وقوة العزيمة.

<sup>1</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 183.

<sup>2</sup> محمد خليل الشماع، حسن حمود، خصير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص: 229.

وجهت إلى هذه النظرية بعض الانتقادات من أهمها وجود الفروق الفردية الكبيرة بين القائد وأعضاء الجماعة التابعين له هذا يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف صلة القائد بأعضاء هذه الجماعة، كما أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة حيث من المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد فردا ما في الوصول إلى مركز قيادي تختلف عن تلك الخصائص التي تساعد على أن يكون قائدا ناجحا في وصوله لهذا المركز.<sup>1</sup>

❖ **النظرية الموقفية** : تقوم هذه النظرية على أساس أن الموقف الذي يواجهه الشخص عندما يواجه جماعة ما هو الذي يؤدي إلى ظهوره كقائد لها، وبالتالي فهي لا تعتمد على شخصية القائد وداخليته، وإنما تستند أساسا إلى منهج بيئي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة.<sup>2</sup>

❖ **النظرية الوظيفية**: تقوم هذه النظرية على أساس تحديد الأعمال التي يجب على الجماعة أن تقوم بها في الظروف المختلفة تحقيقا لأهدافها، مع بيان ما يجب أن يسهم به كل عضو فيها من أعمال، وبالتالي تصبح مهمة القائد عندئذ تحريك أصحاب الوظائف الفرعية في هذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيسي لها بحيث يحقق التعاون والتفاعل بين أعضاء الجماعة ويسعى لحفظ تماسكها ويوفر القوى والأدوات التي تساعد على ذلك. وطبقا لهذه النظرية فإن القيادة يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون في الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى.

❖ **النظرية التفاعلية**: تقوم هذه النظرية على أساس المزج بين النظريات السابقة جميعا، فهي تقوم على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية المؤثرة في القيادة، وهي شخصية القائد وحاجات ومشكلات أتباعه، وخصائص وتقاليد الجماعة، وحجمها وتماسكها، وطبيعة العمل.

وهذه المتغيرات ليست هامة في حد ذاتها في علاقات القيادة، وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه لهؤلاء الآخرين، فضلا عن الإدراك المشترك بين القائد والآخرين.<sup>3</sup>

❖ **نظرية الشبكة الإدارية**: يرجع الفضل في وجود هذه النظرية إلى كل من الباحثين "بليك وموتون" في بداية الستينات، وتعتمد نظريتهما على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجراؤها بالولايات المتحدة الأمريكية في جامعتي "متشجان" و"أوهايو"، وتقوم هذه النظرية معتمدة على عنصرين أساسيين هما :

- الاهتمام بالأفراد في داخل المنظمة (البعد الإنساني).

- الاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي).

ولقد حاول كل من "بليك وموتون" توضيح مفهوم هذه النظرية من خلال ما عرف بالشبكة الإدارية التي تحاول تحديد موقع المدير على هذه الشبكة في ضوء درجات القرب أو البعد من كلا المدخلين الإنساني أو الإنتاجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 320.

<sup>2</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص: 283.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 267، 268.

<sup>4</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص: 187، 188.

### ثانيا: النظريات الحديثة للقيادة

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة.

❖ **القيادة التبادلية:** تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه.

يعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت.<sup>1</sup>

❖ **القيادة التحويلية:** تنهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين العاملين.

فالقائد التحويلي له المقدرة على إحداث تغيرات لدى العاملين في المنظمة، وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.<sup>2</sup>

وعلى ضوء هذه النظريات يمكن التمييز بين ثلاث أنماط رئيسية للقيادة وذلك وفقا لأسلوب ممارستها، وتتمثل هذه الأنماط القيادية في القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية. ويمكن إلقاء الضوء على هذه الأنماط من القيادة فيما يلي :

❖ **القيادة الاستبدادية:** يعتبر القائد مستبدا إذا تحكّم في تابعيه، فيصبح متسلطا عليهم بحيث يحملهم على أداء الأعمال وفقا لإرادته وأسلوبه ولا يسمح باستخدام أي نوع من التشاور أو المشاركة عند اتخاذ القرار، ويطلق القائد المستبد لفظ "أوتوقراطي" وهي كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد.

❖ **القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الأوتوقراطية الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيّمته في المنشأة.<sup>3</sup>

❖ **القيادة الفوضوية:** يسميها البعض قيادة عدم التدخل، فإن القائد يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين، فيترك هذا النوع من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك،

<sup>1</sup> عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 62.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 89.

<sup>3</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 434.



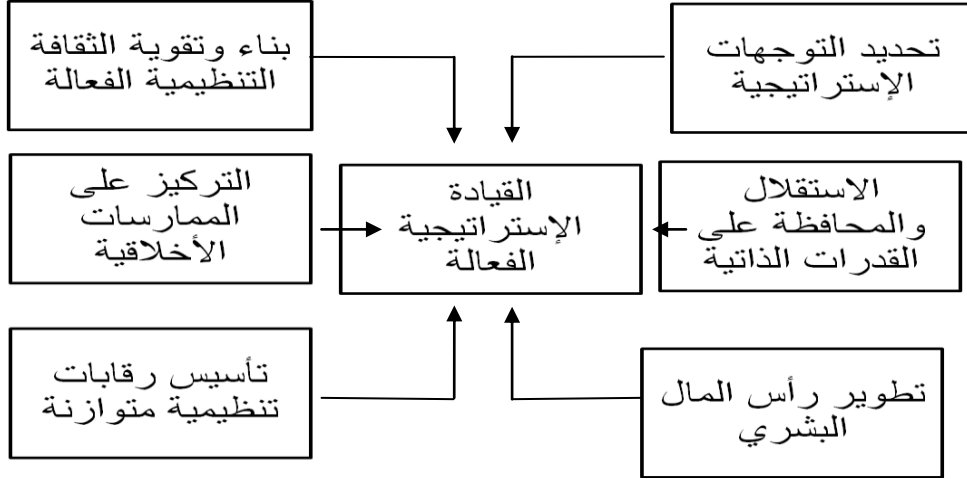
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة

تكاد تنحصر المهام والممارسات الرئيسية للقائد الإستراتيجي الفعال في الممارسات التي يبرزها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-5): ممارسات القيادة الإستراتيجية



المصدر: نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 225.

**1-تحديد التوجهات الإستراتيجية:** إن تحديد التوجهات الإستراتيجية يتطلب من القائد الإستراتيجي بناء رؤية طويلة الأمد للغاية للإستراتيجية للمنظمة، وينبغي أيضا حث العاملين على تحقيقها وإكسابهم الالتزام بهذه الغايات من أجل التوجه الإستراتيجي الجيد.<sup>2</sup>

**2-الاستقلال والمحافظة على القدرات الذاتية:** تعبر القدرات الذاتية عن مورد يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، والقائد الإستراتيجي هو الذي يعمل على التركيز عليها من خلال اكتشافها وتشجيعها.<sup>3</sup>

**3-تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات في القوى العاملة للمنظمة ككل، ويكون دور القائد الإستراتيجي في هذا الصدد هو: بناء الفرق التنظيمية، رفع المهارات، عقد البرامج التدريبية، تطوير العاملين لخلق قادة إستراتيجيين.

**4-بناء وتقوية الثقافة التنظيمية الفعالة:** إن القادة الإستراتيجيون يجب عليهم إدخال التغيرات ودعم الثقافة الجديدة والتي تتطلب اتصالات فعالة، وحل المشكلات مع اختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، وتوفير نظام تقييم فعال.

<sup>1</sup> مريم مصطفى الندوي، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص: 24.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص: 226.

<sup>3</sup> إدريس ثابت، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992، ص: 35.

5- التركيز على الممارسات الأخلاقية: نظرا لوجود العديد من الممارسات والأخلاقية في الكثير من المنظمات، فقد ظهرت الحاجة إلى القادة الإستراتيجيون الذين يرغبون في أداء الأشياء الصحيحة ويتمتعون بالشرف والنزاهة والثقة.

6- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة: تساعد الرقابة التنظيمية على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغيير الإستراتيجي، وتحديد المعالم التي تعمل في إطارها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: سمات المفكر الإستراتيجي

يعتبر المفكر الإستراتيجي أهم جزء في الإدارة، فنجاح المنظمات يتوقف على قدرة الإستراتيجيين فيها على توجيهها وتحديد الخطوط العريضة لمسارها الإستراتيجي.

### الفرع الأول: تعريف المفكر الإستراتيجي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المفكر الإستراتيجي وفيما يلي نستعرض بعض المفاهيم.

المفكر الإستراتيجي هو: " ذلك الشخص الذي لديه القدرة على الإدراك والتحليل، التشخيص والتركيب للمتغيرات وتكون له توجهات داخلية وخارجية".<sup>2</sup>

المفكر الإستراتيجي هو: "شخصية بمواصفات متميزة فهو مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور".<sup>3</sup>

المفكر الإستراتيجي هو: "القائد صاحب التصور البعيد والقادر على تحقيق التغيير".<sup>4</sup>

مما سبق يتضح أن المفكر الإستراتيجي هو: "الشخص القادر على التنبؤ والتحليل والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من خلق مناخ إستراتيجي".

على ضوء هذا التعريف نستخلص بعض الخصائص الأساسية للمفكر الإستراتيجي والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- الرؤية، الفصاحة، التناغم: من المهام الرئيسية للمفكر الإستراتيجي أن يعطي للمنظمة الإحساس بالتوجه نحو المستقبل، لذا يجب أن يكون لدى الإستراتيجي رؤية خاصة عما يجب أن تذهب إليه المنظمة في توجهاتها، وكذلك يجب أن يكون لديه الفصاحة والبلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين داخل المنظمة بما يكفل أن يجعل هذه الرؤية متناغمة ومنسجمة في ثقافة المنظمة.<sup>5</sup>

1 نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص: 228، 229.

2 صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمات، مقالة في المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، يونيو 2003، ص: 46.

3 نعمة عباس الخفاجي، عادل الهادي البغدادي، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، مداخلة في المؤتمر حول: الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، قطر، أيام 06 و 07 نوفمبر 2001، ص: 15.

4 سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العلمية والترف الفكري، مداخلة في الملتقى الرابع حول: القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق للمستقبل، السعودية، أيام 21 و 22 مارس 2006، ص: 03.

5 خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 301.

**2-الالتزام :** إن الإستراتيجي الفعال هو ذلك الذي يمنح الالتزام برؤيته الخاصة، لذا فهو قدوة للآخرين ومثل يحتذى به، مع الحرص على أن لا يخلق جوا من التوتر والغضب في نفوس مرؤوسيه. فعليه استخدام الحجة الصحيحة والدليل عليها واضح وأسلوب عرضها.<sup>1</sup>

**3-يعلم ما يحدث في منظمته:** الإستراتيجي لا يعمل من فراغ، لكن يتحتم عليه أن يضع شبكة من مصادر المعلومات تمكنه من الوقوف على كل ما يحدث داخل المنظمة، فهو لا يهتم فقط بتلك المعلومات عن البيئة الخارجية، ولكن لديه معلومات رسمية وغير رسمية في كل المستويات العاملة داخل المنظمة.

**4-الاستعداد للتفويض والتمكين:** الإستراتيجي الجيد هو الذي يفوض بعض سلطاته للآخرين حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه، كذلك يجب أن يعمل على تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات كوسيلة أو أداة جيدة للدفاعية. هذا مع أهمية أن يحتفظ بسيطرته على القدرات الهامة والتي تعد عاملا مهما من عوامل النجاح التنظيمي.

**5-الذكاء في استخدام القوة:** الإستراتيجي الكفاء هو الذي يستخدم القوة بذكاء ودهاء، ويقصد بذلك :

- بناء الوعي بأفكاره وليس فرضها بالقوة؛

- ضرورة التزام التنظيم برؤية معينة دوغما تحديد مسبق لكيفية وتوقيت حدوث وتحقيق ذلك؛

-القدرة على دفع البرامج بصورة تدريجية واتخاذ القبول العام لها للتوجيه نحو الهدف المخطط.<sup>2</sup>

**6-الإبداع:** المنظمات الناجحة لكي يكتمل نضجها وتستطيع المنافسة ضمن بيئة أعمالها تحتاج إلى مفكرين إستراتيجيين مبدعين لتسييرها لمواجهة التحديات العالمية والمحلية المعاصرة، هؤلاء المفكرون الإستراتيجيون القادرين على قراءة الأحداث ورصد المتغيرات في بيئة الأعمال المتغيرة والمتحددة والذين يتمكنون من إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات بشكل مبدع يقود المنظمة إلى شواطئ الأمان ليتحقق لها النجاح.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تعريف القائد والمدير

تعرفنا في الفرع السابق عن المفكر الإستراتيجي وأهم خصائصه، لكننا دائما نضطدم بمفهوم القائد والمدير لذا وجب التعريف بهما.

**المدير هو: "هو العضو التنظيمي المسؤول عن تكامل وتنسيق عمل المرؤوسين".**

ويعني ذلك أن المدير هو الشخص المسؤول عن الأداء المتعلق بعمل فرد أو أكثر من العاملين بالمنظمة والذين يطلق عليهم المرؤوسين.

أما كون المدير عضو تنظيمي فيعني أنه يعمل داخل المنظمة، ويتقاضى مقابل مادي عن ذلك، ويشغل مركز وظيفي محدد داخل هيكلها التنظيمي، فهو ليس بالضرورة مالك لها.

<sup>1</sup> عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 166.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 187، 188.

<sup>3</sup> محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010، ص: 310.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

ويتخذ من يشغل هذه الوظيفة مسميات تختلف تباعا لاختلاف مركزه التنظيمي، فهناك رئيس مجلس الإدارة، نائب الرئيس، مدير فرع، رئيس القسم، المشرف... الخ.

وبممارس مديري منظمات الأعمال عددا من الوظائف الإدارية المختلفة، وتمثل تلك الوظائف الإدارية في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة، هذه الوظائف هي التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة. والملاحظ أن هذه الوظائف تكتسي طابع العمومية بمعنى أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع المنظمات وعلى جميع المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

وبذلك يمكن أن نعدد مهام ومسؤوليات المدير في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- ❖ تنفيذ الأوامر والتعليمات؛
- ❖ تطبيق الأنظمة واللوائح حرفيا؛
- ❖ متابعة تنفيذ الأعمال والمهام؛
- ❖ الرفع بالتقارير والإنجازات؛
- ❖ تطبيق الخطط كما جاءت دون تعديل؛
- ❖ استشعار توجيهات القيادات العليا ورغباتهم؛
- ❖ توقيع المعاملات والخطابات؛
- ❖ توجيه العاملين؛
- ❖ خطط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد؛
- ❖ يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان؛
- ❖ يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها.

القائد هو: "الشخص الذي يثير دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم".

ويستدل هذا المفهوم أن القيادة تنطوي على وظيفة التوجيه والتي كانت تعد في الماضي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، باعتبار أن غياب التوجيه يعني انحراف عن الخطط والإخفاق في تحقيق الأهداف.<sup>3</sup> لم يتفق الباحثين على خصائص معينة للقائد وذلك لاختلاف نظرتهم، لكن هناك بعض الخصائص التي يتفق عليها نوردها في الآتي :

<sup>1</sup> طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 71، 78.

<sup>2</sup> محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص: 313.

<sup>3</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص: 559.

❖ **الشجاعة:** تعني التصرف السليم المبني على الحقائق العلمية ورجاحة العقل والمنطق بعيدا عن الانفعال والتهور والمغامرة غير المحسوبة، فالشجاعة أن تعرف أين ومتى وكيف تتخذ المواقف الشجاعة دون أن تعرض نفسك للفشل (0) ويتم ذلك باستخدام العقل والمنطق والتفكير السليم المعتمد على الواقع والحقائق المتوفرة.<sup>1</sup>

❖ **تحمل المسؤولية:** يولي قادة اليوم الكثير من الاهتمام للعمل في فريق، فبدلا من تأصيل العلاقة بين الشخص الكبير والطفل مع الموظفين يقوم القائد ببناء علاقة تعزز تماسك الفريق، مع عدم إهمال دوره في تحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>2</sup>

❖ **سرعة القراءة:** وذلك من أجل الإلمام بما حوله من متغيرات، فسرعة قراءته للمستجدات يمكنه من إنجاز أعماله بسرعة من خلال البحث في إيجابيات وسلبيات القرارات التي يتخذها، وبذلك يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

❖ **الحزم:** تعني أن يكون القائد أوامره واضحة مع مراعاة شعور مرؤوسيه ويتطلب تنفيذ ذلك توفر قدرة لدى القائد على التقرير والتنفيذ والحكم الصائب على الأمور ومؤشر ذلك هو قدرته على التمييز بين الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة واختيار أفضل البدائل المتاحة لحلها.<sup>4</sup>

❖ **القدرة على الإقناع:** وهي قوة كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقدرة على الإقناع يمكن تحقيقها مجموعة من الأنظمة الداعمة كالمكافآت والعقوبات.<sup>5</sup>

❖ **رضا العاملين:** إن إسداء الشكر للعاملين جزء هام من العناية بالعاملين ورعايتهم، فاعتراف القادة بالأداء المرتفع للعاملين يولد عنهم الرضا والالتزام لتحقيق الأهداف.<sup>6</sup>

### الفرع الثالث: الفرق بين الإستراتيجي والقائد والمدير

اختلفت الدراسات حول موضوع التسيير في المنظمات بين مصطلحات الإستراتيجي والقائد والمدير، فهناك من رأى أنهم يمثلون نفس الشخص بنفس الخصائص لكن الاختلاف فقط الأدوار التي يؤديها، وهناك من يرى أنه هناك اختلاف بينها.

وعموما يمكن القول أن الإستراتيجي هو الذي يفكر من خلال رسالة ورؤية منظمته ويعمل على تعريف هذه الرسالة وتأسيسها بشكل واضح ومرئي، ويسعى أيضا لتحديد الأهداف ويوضح الأولويات ويحدد ويعرف المعايير التي يقيس بها جودة تحقيق الأهداف.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> خليل إبراهيم جراد، كيف تصبح قياديا ناجحا وتكسب الثروة والأصدقاء والصحة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 1999، ص: 37.

<sup>2</sup> عادل ثابت، مرجع سابق، ص: 166.

<sup>3</sup> يحيى بن عبد الله المعلمي، خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء، الطبعة الأولى، دار المعلمي للنشر، الرياض، السعودية، 1992، ص: 17.

<sup>4</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999، ص: 330.

<sup>5</sup> عادل ثابت، مرجع سابق، ص: 168.

<sup>6</sup> عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>7</sup> عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص: 25.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

في حين أن القائد هو الذي يتمتع بصفات تؤهله لإحداث تأثير على المرؤوسين والتابعين من أجل تنفيذ ما يريده، فهذا يعني أن القيادة تمس جوانب سلوكية.

أما المدير فهو الذي يتمتع بالسلطة الرسمية في المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي يقوم بها كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

ويجدر هنا الإشارة إلى أن كون الفرد مديرا لا يعني بالضرورة أن يكون قائدا ناجحا، فالواقع العملي أثبت أن الكثير من المديرين غير قادرين على الاضطلاع بدورهم القيادي، وذلك لافتقادهم المقومات الشخصية والسلوكية اللازمة للقيادة، مما يحد بدرجة ملحوظة من فاعليتهم في التأثير على المرؤوسين.

وفي المقابل فإن القائد يكون مديرا أو لا يكون، فإذا توفر للقائد مركز إداري يمنحه سلطة رسمية على عدد من المرؤوسين، فإنه بذلك يجمع بين صفتي القائد والمدير. ويعقد لنا الجدول الموالي مقارنة بين مفاهيم : الإستراتيجي، المدير والقائد.

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين مفاهيم : الإستراتيجي، القائد والمدير

وجه المقارنة	الإستراتيجي	القائد	المدير
محور النفوذ	استخدام موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبناء الغايات والأهداف لمنظمتهم.	التأثير الشخصي وقبول التابعين لنفوذه.	السلطة الشرعية وإذعان المرؤوسين لهذه السلطة .
مصدر السلطة	الذكاء وسرعة البديهة الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها.	الجماعة	التنظيم الرسمي
نوع السلطة	رسمية / غير رسمية	غير رسمية	رسمية
النطاق الإداري	بناء الخطط الإستراتيجية.	إحدى الوظائف الأساسية للإدارة .	تضم العديد من الوظائف منها القيادة.
آلية الحركة	بناء على التغيرات في بيئة المنظمة (الداخلية، الخارجية )	من خلال التفاعل بين الأفراد.	من خلال التصرفات واللوائح الإدارية.
السمات	القدرة على توسيع دائر التفكير وتضييق نطاق التنظيم.	حل المشكلات التي تصادف التنظيم في المدى القصير.	تنفيذ ومتابعة الأعمال والمهام.

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء المعلومات المتوفرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فروق بين الإستراتيجي والقائد والمدير، سواء تعلق الأمر بمحور النفوذ أو مصدر السلطة أو نوعها، وكذا آلية الحركة، وحتى فيما يتعلق بسمات الشخصية.

### المبحث الثالث: ممارسات التفكير الإستراتيجي

تجمع الدراسات على أن ممارسات التفكير الإستراتيجي تشتمل على التخطيط الإستراتيجي الذي يتم فيه تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وذلك على ضوء التحليل الإستراتيجي. وذلك من أجل تبني مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتم المفاضلة والاختيار بينها وصولاً إلى تطبيق إحدى هاته الخيارات الإستراتيجية أو ما يطلق عليه التنفيذ أو التطبيق الإستراتيجي.

### المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي

تختلف التعاريف التي قدمت للتخطيط الإستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى نقطتين أساسيتين هما :

-السبب الأول: مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً، وقد يكون البعض الآخر غامضاً، قد يبدو للبعض مستقراً، وللآخرين مضطرباً، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

-السبب الثاني: الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق إنجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى.

من هذا المنطلق يمكن إدراج التعاريف التالية :

**التخطيط الإستراتيجي:** "هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي :

- ما الذي تقوم به منظمة الأعمال ؟

- أين هي المنظمة ؟

- أين ترغب منظمة الأعمال إلى الوصول ؟

- كيف ستصل المنظمة إلى هناك ؟

- كيف تقيس منظمة الأعمال مدة تقدمها<sup>1</sup>؟

**التخطيط الإستراتيجي:** هو جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها.<sup>2</sup>

**التخطيط الإستراتيجي:** " هو عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل وقت ممكن.<sup>3</sup>

**التخطيط الإستراتيجي:** عملية توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 77.

<sup>2</sup> David Hussy, **Corporate planning : theory and practice**, pergamen press, Oxford, 1982, p : 03.

<sup>3</sup> Ackoff Russell, **A concept of corporate planning**, New York, 1970, p : 04.

<sup>4</sup> Planification Strategique, **Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa**, Volume, The Centre For Développement And Population Activities, p: 07.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

كل ما سبق تبين تعريفات للتخطيط الإستراتيجي إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده التقرير الفدرالي حيث عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".<sup>1</sup>

إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر تحدد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، فكلما عملية تشير إلى أن إحدى فوائد التخطيط الإستراتيجي هي التزام التفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل إستراتيجي، وهو ما يشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة (كخطة إستراتيجية)، كما تشير كلمة متواصلة إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما كلمة نظامية فهي تبين ضرورة أن يتم التخطيط الإستراتيجي في شكل جهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً، أما الأشخاص المقصودين من جملة الأعضاء من القادة ليسوا هم كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والوحدات التابعة لها فقط، وإنما الموظفون أيضاً، والمساهمون، والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، ويقصد ب الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل : كامل الإجراءات والأنشطة ابتداء من تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والتنظيمية وتحديد الموارد، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة. أما الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح، فإن المنظمة تجري ذلك باستخدام معايير معينة وملائمة للقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.<sup>2</sup>

من خلال التعريف يمكن إجمال خصائص التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

❖ إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح؛

❖ عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية، وقيم وأهداف، وأفكار متناثرة.<sup>3</sup>

❖ يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً؛<sup>4</sup>

❖ يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبيل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛

❖ يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Federation Union Report, **The best practices in strategic planning Based on customers**, 1997, p :05.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 79.

<sup>3</sup> William Bean, **Strategic planning that makes things happy**, human resources development press, Inc, 1993, p : 19.

<sup>4</sup> محمد صفاء تايه، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، أوروک للعلوم الإنسانية، مجلد

5، العدد 02، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة المثنى، العراق، 2009، ص: 390.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

- ❖ يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة؛
  - ❖ يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛<sup>2</sup>
  - ❖ ولقد تطرق العديد من الباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي والتي يمكن سردها فيما يلي :
  - ❖ يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات مكن خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرون بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم؛<sup>3</sup>
  - ❖ تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها؛
  - ❖ تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة؛<sup>4</sup>
  - ❖ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية؛<sup>5</sup>
  - ❖ التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة؛
  - ❖ توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.<sup>6</sup>
- وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي تحديد رؤية المنظمة، أي الواقع الذي تطمح وتحلم المنظمة بالوصول إليه مستقبلاً، لأن الرؤية تتعلق بكيفية توقع المنظمة لمستقبلها، كما تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي صياغة رسالة المنظمة، والتي تتعلق بحضور المنظمة، أي ما الذي تقدمه المنظمة في الوقت الحاضر؟ وما نوع الخدمات أو المنتجات، وكذلك نوع الزبائن الذين تخدمهم، ثم بعد ذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً. وذلك على ضوء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة.
- وفيما يلي سوف نتطرق إلى كيفية تحديد الرؤية، وصياغة الرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية، وكذا التحليل الإستراتيجي.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> إباد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه

في المناهج وطرق التدريس غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص: 52.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 83.

<sup>3</sup> منى إبراهيم خليل المدهون، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 18.

<sup>4</sup> محمد عادل الكبيسي، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>5</sup> برايسون جون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية -دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة عبد الموجود محمد

عزت، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2003، ص: 41.

<sup>6</sup> حسين محمد عودة، أحمد مجيد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء

فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2009، ص: 155.

<sup>7</sup> ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص: 157.

### الفرع الأول: تشكيل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

هناك من تكلم عن الرؤيا الإستراتيجية فهي مصطلح شائع الاستخدام في الفكر الإستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستخدم في الحقل نفسه من المعرفة كالرسالة، القيم والفلسفة . وذلك بسبب ترابط المصطلحات فيما بينها.<sup>1</sup>

والواقع أن أغلب التعريفات الخاصة بالرؤيا تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التعاريف :

**الرؤية الإستراتيجية:** "هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والآفاق اتساعا في الزمن والاتجاه صوب المستقبل."<sup>2</sup>

**الرؤية الإستراتيجية:** "هي تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة ؟ فهي التي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به."<sup>3</sup>

**الرؤية الإستراتيجية:** "علامة تحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها، فهي مثل نجم في الأفق لا يمكن الوصول إليه بل الاسترشاد به."<sup>4</sup>

**الرؤية الإستراتيجية:** "هي قوة إدراك تصورية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة."<sup>5</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن الرؤية الإستراتيجية هي "التصورات التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، وليس بمقدور أي مسير أن يقود المنظمة إذا كان عاجزا عن معرفة المكان الذي يريد أن يصل إليه"

تعني الرؤية الإستراتيجية إيجاد صورة ذهنية عن المستقبل المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد في تشكيل أهداف المنظمة ووضوح الأهداف لديهم، وبالتالي فهي تمتاز بمجموعة من الخصائص منها :

- **التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا.
- **الوضوح :** فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة.
- **أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة:** لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 91.

<sup>2</sup> Rayonor, **That vision thing : do we need it**, long rang planning, p:31.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص: 173.

<sup>4</sup> Hinterhuber & Popp, **Are you a strategist or just a manager?**, Harvard Business Review, Vol 70, P : 01.

<sup>5</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص: 53.

- أن تتسم **بالطموح والتحدي**: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
  - **القدرة على الإلهام**: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.<sup>1</sup>
  - أن تتسم **بالثبات النسبي والإستقرارية**: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها على التوجيه والإرشاد.
  - **التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة**: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة في البيئة التي تعمل التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.<sup>2</sup>
- وللرؤية عنصرين أساسيين هما :

**الإيديولوجيا الجوهرية**: والتي تعبر عن الهوية الذاتية للمنظمة والتي لا تتغير مهما تغيرت ظروف البيئة الخارجية والمتمثلة في كل من القيم الجوهرية مثل الجودة العالية والابتكار والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية، والغرض الجوهري والمتمثل في السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة، وتجدد الإشارة هنا إلى الاختلاف بين الهدف والغرض في أن الهدف يمكن تحقيقه في حين أن الغرض لا يمكن إشباعه.

**المستقبل المتصور**: وهو ما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ويمثل كل من رسالة المنظمة والوصف الحي أي ما يمكن أن تكون عليه المنظمة بعد تحقيق رسالتها.

### الفرع الثاني: صياغة الرسالة

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الإستراتيجي هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر للغاية من وجود المنظمة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال : من نحن ؟ وماذا نريد ؟، ويسمى البعض الرسالة بالمهمة كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.<sup>3</sup>

من هذا المنطلق فقد تعددت تعاريفها، وفيما يلي نوجز أهمها :

**الرسالة**: هي الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش غلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 175.

<sup>2</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص: 58.

<sup>3</sup> موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2002، ص: 25.

<sup>4</sup> Peter & Kroll, & Parnell.J.A, **Strategic Managment**, Concepts, Prentice-Hall International, U.S.A, 1898, p : 85.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

**الرسالة:** هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وهدفها، تهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن الرسالة هي إحدى النقاط الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، ويمكن اعتبارها على أنها:<sup>2</sup>

- ❖ اختصاصات المنظمة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناء عليها، وكما يحددها النظام الأساسي؛
- ❖ عبارة تلخيص الغاية من وجود المنظمة، وتحديد ما هي طبيعتها؛
- ❖ الشعار الأساس للمنظمة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها؛
- ❖ توجهات المنظرين والموجهين في المنظمة؛

على الرغم من اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على مكونات الرسالة وعناصرها، إلا أننا نجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات الرسالة المنظمة تتمثل في الآتي :

**1- مجال عمل المنظمة :** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي المنظمة أن تنشط فيه بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

**2- عملاء المنظمة :** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، ومن ثم يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمستور الآني فحسب بل باحتمالية زيادة هذا العدد على وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

**3- المنتجات والخدمات :** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.<sup>3</sup>

**4- أسواق المنظمة:** نقصد بالأسواق المساحة الجغرافية التي تسوق فيها منتجات المنظمة أو خدماتها، وقد تكون هذه المساحة محلية أو إقليمية أو عالمية. فرسالة المؤسسة يجب أن تتضمن وصفا دقيقا للأسواق التي تتعامل فيها.<sup>4</sup>

**5- التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفة في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والإفادة منها. وهنا يجب الإشارة إلى مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أم حديثة أم حتى متوسطة أم قديمة تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف على وفق اعتبارات قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.

**6- أهداف البقاء والنمو والربحية :** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاولة والمنافسة والاستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 177.

<sup>2</sup> محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994، ص: 177.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 92.

<sup>4</sup> السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص: 61.

<sup>5</sup> Hill Charles, W.L.Jones, **Strategic Management Theory**, Houghton Mifflin company, 2001, p : 05.

7- الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة: يعبر عن هذا الإطار بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد.

8- الخصوصية الذاتية للمنظمة (إمكانات المنظمة): وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.

9- الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية .

10- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزين الأهمية والعناية في إظهار توجهات المنظمة ورسالتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تحديد الأهداف

بعد أن تم توضيح الرسالة، والتطرق إلى بعض القيم المهمة التي تتضمنها، فإن المنظمة تقوم بالخطوة التالية في صياغة مقولة رسالتها، وهي وضع أهدافها الرئيسية.

الهدف : هو " النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها."<sup>2</sup>  
وتكمن أهمية وضع الأهداف، بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب الآتية:<sup>3</sup>

❖ تسهم الإدارة العليا في وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف؛

❖ تسهم أهداف المنظمة بتعريف البيئة التي تعمل خلالها، وإثبات شرعية وجودها أمام الحكومة والمستهلكين والمجتمع؛

❖ تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه؛

❖ تساعد الأهداف الإدارة العليا على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

❖ تساعد الأهداف على وضع معايير تقييم الأداء للمنظمة؛

❖ إن الأهداف هي شيء ملموس أكثر من الغاية أو الرسالة؛

❖ تساعد الأهداف في تحديد طبيعة العلاقة بين الأقسام والأفراد في المنظمة؛

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص: 23، 24.

<sup>2</sup> أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص: 286.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ النشر، ص: 58.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي

وبصفة عامة هناك نوعين من الأهداف الإستراتيجية ضمن مستويين هما :

### المستوى الأول: الأهداف المشتركة (المتحدة)

هي الأهداف التي تأخذ الشكل الرسمي بالمنظمة ويمكن أن تأخذ أشكال عديدة نذكر منها : هدف زيادة الحصة السوقية، هدف التطوير والإبداع والتجديد، هدف زيادة الربحية، أهداف المسؤولية الاجتماعية.

### المستوى الثاني: الأهداف المفردة

وهذا النوع من الأهداف يمثل المستوى الثاني حيث تختلف عن الأهداف المشتركة في أنها أكثر تخصيصا وتحديدًا لأنها ترتبط بوحدة واحدة، أو عميل واحد.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: التحليل الإستراتيجي

يعد التحليل الإستراتيجي خطوة أساسية تتمثل في جمع وتحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما، يغذي ويدعم خيار معين، وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في عملية التخطيط الإستراتيجي فهو يقود إلى كشف وهيكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية.

يركز التحليل الإستراتيجي على مدخلين متكاملين، وهما التحليل الداخلي للمنظمة والتحليل الخارجي لمحيطها.

### أولاً: التحليل الخارجي للمنظمة

تؤثر مجموعة من العناصر التي تقع خارج المنظمة على الخيارات والقرارات الإستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المؤثرات الخارجية في مجموعتين مترابطين الأولى وهي الأئتمل، وهي البيئة العامة، أما الثانية فهي البيئة التنافسية.

1- تحليل عناصر البيئة الكلية: وتمثل البيئة الكلية، حوصلة القوى الخارجية التي لا تمتلك المنظمة السيطرة عليها بصفة فردية، وهي مجموعة العناصر التي تسبح في محيط المنظمة والتي ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو بنوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط التي تخصص فيه. ومن النادر جدا أن تتمكن المنظمة من التأثير على البيئة الكلية، بشكل مباشر وملموس.<sup>2</sup>

وللتمكن من دراسة البيئة الكلية للمنظمة تجزئ إلى مجموعات متجانسة، على النحو التالي:<sup>3</sup>

❖ **البيئة السياسية والتشريعية:** وتشتمل على العناصر التالية نظام الدولة، القوانين والتشريعات المحلية، تأثير السلطة على مجال الأعمال.

❖ **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتشتمل على العادات والتقاليد، الدين، أنماط السلوك المقبولة، السكان وخصائصهم.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013، ص: 53، 54.

<sup>2</sup> بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص: 89.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورة للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 83.

❖ **البيئة الاقتصادية:** وتشمل الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها، هيكل السوق، الدخل، الأسعار، التنظيمات الاقتصادية.

❖ **البيئة التكنولوجية:** وتشمل أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع، تدفق العمل والتشغيل، حالة التنمية الصناعية، التطور التكنولوجي.

### 2- تحليل عناصر البيئة التنافسية:

تعتبر البيئة الصناعية أو التنافسية عن مجموعة العناصر التي تؤثر على المنظمة ومجموعة المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعدها العميل بديلة عن بعضها البعض.<sup>1</sup>

وعلى هذا المستوى يهتم الإستراتيجي بتحديد حصة المنظمة في السوق، ومركزها التنافسي، وربحيتها، كما يمكن التعرف على:

- **جاذبية السوق:** وهي إمكانية تحقيق الربح في الصناعة مقاسا بالعائد الطويل الأجل على الاستثمار، الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها؛

- **تحديد دعائم النجاح (العوامل الحاكمة للنجاح) في الصناعة،** والتي ترتبط بصناعة معينة على وجه الخصوص، فلا يمكن لمنتج ما المساهمة في المنافسة دون أن يملك الحد الأدنى من دعائم النجاح اللازمة، فهي أصل الميزة التنافسية؛ وعادة ما يحيط التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، بأربعة محاور: الطلب، العرض، المنافسة، الشدة التنافسية في القطاع.

- **تحليل الطلب:** إن الهدف من النشاط الاقتصادي في المنظمة، هو إشباع الطلب، بل وخلقه، والطلب هو: " رغبة ومقدرة الأفراد في اقتناء السلع والخدمات".<sup>2</sup>

- **تحليل العرض:** يصور العرض السوقي من السلعة مقادير السلعة التي يتناوب عرضها من جميع المنتجات في السوق عند الأسعار المختلفة المتناوبة.<sup>3</sup>

- **المنافسة:** لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الفائت ازديادا كبيرا في حدة المنافسة، خاصة بعدما بدأت المنظمات الكبرى تركز على المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية والتسويقية، بمعنى آخر أنه بعد انتشار مفهوم العولمة، حيث تعمل المنظمات على نشر أجزاء من أنشطتها وعملياتها الإنتاجية عبر مناطق مختلفة من العالم قصد الاستفادة من وفرة في تكلفة الإنتاج مثل العمالة، الطاقة، المواد الأولية.... الخ. أو عولمة الأسواق حيث أن المنظمات تنشط في إطار تندمج فيه الأسواق الوطنية في السوق العالمية الضخمة، وذلك نظرا لتقارب أذواق ورغبات المستهلكين ثم تجمعها حول بعض النماذج والمعايير العالمية، فضلا على هذا فإن الاتجاه نحو

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص: 156.

<sup>2</sup> Y.Chirouze، **le Marketing : l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau**, Chotard, Paris, 1985, p : 15.

<sup>3</sup> دومينيك سلفاتور، نظرية اقتصاديات الوحدة: نظريات وأسئلة، ترجمة: سعد الدين محمد الشبال، نزيه أحمد ضيف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 23.

عولمة الإنتاج أو الأسواق له بعض التداعيات التي من شأنها التأثير على حدة المنافسة داخل قطاع ما والتي نوجز أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- في ظل العولمة أصبحت أغلب الصناعات عالمية المنظور وهذا ما يجعل المنظمات في كل أنحاء العالم عرضة لهجوم المنافسين الأجانب في أسواقها المحلية؛
- ساهمت العولمة في تقليص عوائق الدخول التجارية وهذا ما نتج عنه انفتاح أغلب الأسواق التي كانت تتمتع بالحماية أمام المنظمات الكبرى؛

إن أهم تحد قد يواجه المدير الإستراتيجي للمنظمة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها، في هذا الصدد فقد قام "مايكل بورتر" بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل حيث يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المنظمات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، ويمكن هذا التحليل المنظمة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل.\*

### ثانياً: التحليل الداخلي للمنظمة

في التحليل الداخلي سوف يتم التطرق إلى التحليل الوظيفي وسلسلة القيمة.

#### 1- التحليل الوظيفي:

بموجبه يتم تصنيف القدرات الإستراتيجية لكل مجال وظيفي رئيس في المنظمة، إذ تتكامل القدرات الوظيفية مع بعضها لتحقيق القيمة المضافة تكاملاً وظيفياً متقاطعاً، فالقدرات الخاصة بتطوير المنتج تتمثل في تكامل قدرات الإمداد الداخلي، والعمليات والتسويق والإمداد الخارجي.

ويحقق هذا المدخل تكامل قدرات المستوى الأول (القدرات الإدارية)، مع قدرات المستوى الأدنى (القدرات الفنية).

❖ **الإمداد الداخلي:** يتطلب إجراءات مرنة وفعالة تسهم في إسناد قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء، فأتمتة الإمداد الداخلي تعني سرعة تغذية نظام العمليات بالمكونات والمواد دون انتظارها طويلاً في فضاءات التخزين.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة : محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص: 170.

\* سوف يتم التطرق إلى نموذج "مايكل بورتر" بالتفصيل في الفصل الثاني.



❖ **العمليات** : يعد نشاط العمليات من الأنشطة الأساسية في تحقيق القيمة المضافة وإسناد الموقع التنافسي للمنظمة، وينصب جوهر نشاط العمليات على التحويل الكفاء للمدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تفوق قيم مدخلاتها.<sup>1</sup>

❖ **التسويق**: قبل البدء بتحضير خطة تسويق للمؤسسة يجب فهم البيئة المحيطة بالقطاع الذي تنشط فيه، فمن المهم فهم القوى المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية والتي تؤثر على قدرة المنظمة في تلبية احتياجات الزبائن وجني الأرباح.<sup>2</sup>

### 2- سلسلة القيمة:\*

إن سلسلة القيمة كما قدمها "بورتر" عام 1980، هي طريقة نظامية لاختيار أنشطة جميع مفردات السلسلة ومنها الأنشطة الداعمة والأنشطة الأساسية، وهي أنشطة مترابطة تخلق القيمة للزبون، إن النموذج الذي قدمه "بورتر" هو تصور مفاهيمي شامل لسلسلة القيمة التي تنتج عن الترابط بين الأنشطة الواردة فيه وليس عن الأنشطة بحد ذاتها. بمعنى آخر أن الأنشطة الواردة فيه تعمل بصورة متداخلة ومتناغمة لإيجاد القيمة.<sup>3</sup>

ف "سلسلة القيمة هي أداة لتحليل النشاط الداخلي للمنظمة بحيث تعمل على تفكيك نشاط المنظمة إلى وظائف مستقلة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية المحتملة، وإظهار نقاط القوة والضعف التي يجب الاهتمام بها أكثر من أجل تخفيض التكاليف وتعظيم الإيراد".

إن مفهوم سلسلة القيمة يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحليلها وتحويلها إلى مجموعة من نشاطات القيمة نوضحها كما يلي :

❖ **النشاطات الأولية**: تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتجات التي تقدمها المنظمة، تسليمها وتسويقها للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع وتتكون مما يلي :

- الإمدادات الداخلية وتتضمن استلام ومناولة المواد الداخلة؛
- العمليات وتتضمن الوظائف المرتبطة بالتصنيع مثل تجميع الأجزاء وتأكيد الجودة؛
- الإمدادات الخارجة وتقوم بدعم معالجة الطلبات وشحن السلع والخدمات إلى العملاء؛
- التسويق والمبيعات وتتضمن نشاطات الإعلان والترويج وإدارة المبيعات؛
- الخدمة وهي نشاطات تسمح بدعم ورفع مبيعات المنظمة؛

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 103، 104.

<sup>2</sup> بدون ناشر، طرق دراسة السوق والبيئة التسويقية، أرشيف الاقتصاد والأعمال، منتدى ستار تايمز، <http://www.startimes.com/?t>، 09/09/2017، 10: 34 .h

<sup>3</sup> Reid.R.Dan, Sanders Nada, **Operation Management**, 2002, p : 520.

\* سيتم التطرق لسلسلة القيمة بالتفصيل كنموذج لخلق القيمة في المبحث الثاني من الفصل الثالث.

❖ **النشاطات الداعمة** : تشمل الموارد التي تساند النشاطات الأولية وتمثل : التنظيم، الموارد البشرية، بالتكنولوجيا والشراء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. وفي هذا الصدد تمتلك الإدارة العليا مجموعة محددة من هذه البدائل (الخيارات)، لكنها تملك أن تطبق تشكيلة منها على النحو الذي يتلاءم مع إمكانياتها الداخلية ويتناسب مع بيئتها الخارجية . ويجب أن تتعرف المنظمة على كامل تشكيلة الخيارات الإستراتيجية بمزاياها وعيوبها وجوانبها التنظيمية للتمكن من اختيار البديل الأنسب لحاجتها.

### الفرع الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه : حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة من جهة، والفرص والتحديات الخارجية لها من جهة أخرى.<sup>2</sup> أو أنه : " وسيلة تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد".

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه : "هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي

يمكن للمنظمة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة ، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل ، وتختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى ، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- درجة إلزام المنظمة**: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة ، لكن يمكن إجراء تغيير في الإستراتيجية الماضية عندما تكون غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة .
- 2- الإبداع و الابتكار** ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل و تصور شكل أنشطة المنظمة في المستقبل ، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المنظمة هو امتداد طبيعي للماضي .

<sup>1</sup> بلعلاء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص: 06.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصمدي، إستراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 98.

<sup>3</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعريبيج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص: 12.

**3- درجة المخاطرة:** يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المنظمة تحملها مستقبلاً و التعامل معها ، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما.<sup>1</sup>

**4- عامل الوقت:** فهذا العامل يعد هاماً لنجاح الاختيار الإستراتيجي أو فشله، فالجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المنظمة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً).

**5- الموارد المتاحة:** تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً، كما يمكن أن تكون سبباً في الحد من إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها. والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة إستراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية.<sup>2</sup>

**6- المركزية في المنظمة:** حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوة والتأثير داخل المنظمة، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم في التأثير على مراكز السلطة والنفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجيات معينة دون الأخرى.

**7- الوضع التنافسي للمنظمة:** حيث غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، وهنا يتم التمييز بين نوعين من المنظمات :  
-المنظمات الرائدة: هذه المنظمات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى إستراتيجيات تحقق لها مثل إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع إستراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.  
-المنظمات التابعة: وعادة ما تتبنى هذه المنظمات إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد إستراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

### الفرع الثالث: المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية

بعد قيام المنظمة الاقتصادية بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، مما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتحديد مسارها الإستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 301، 300.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:

أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، يصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات (البدائل) التي تفرض عليها القيام باختيار ما يلي طموحاتها ويحقق أهدافها.

وفي هذا الصدد يمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث إستراتيجيات هي<sup>1</sup>:

- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي .
- خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى هذه البدائل الإستراتيجية بنوع من التفصيل.

### 1- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، ضمن الإطار الكلي للأعمال وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة، والذي يفترض أن تجري صياغته في ضوء الفرص والتحديات البيئية وقدرات المنظمة الداخلية، وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى، ومن أنواع البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة : إستراتيجيات الاستقرار والثبات، استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجيات الانكماش والتراجع، الاستراتيجيات المركبة.<sup>2</sup>

❖ **استراتيجيات الاستقرار والثبات:** وهي الإستراتيجية التي تستمر فيها المنظمة بتقديم خدماتها لزيائنها بنفس طريقتها في الماضي دون إحداث تغيير جوهري في توجهها الإستراتيجي، وبالرغم من أن الاستقرار يبدو أحيانا لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لمنظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا.<sup>3</sup>

❖ **استراتيجيات النمو والتوسع:** ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي. وتلجأ إلى هذه الإستراتيجيات المنظمات الكبيرة التي تعمل في أسواق كبيرة، ويمكن أن تحقق المنظمة النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية التركيز على منتجات محددة، أو التنويع في منتجاتها، أو الاستثمار المشترك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غالم عبد الله، تيمجددين عمر، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مقالة في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص: 65.

<sup>2</sup> Saad Ali REHAN Almohamadi, **The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness**, To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration, Iraqi, 2011, p : 55.

<sup>3</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص: 474.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 223.

❖ **استراتيجيات الانكماش والتراجع:** تقوم المنظمات التي تعمل وفق هذه الإستراتيجية بتقليص مجال عملياتها بطريقة ما، وتتراوح نسب التقليص وفقا لصيغة إستراتيجية التراجع المتبعة. وتعتبر الظروف الاقتصادية السيئة والضغط التنافسية وعدم كفاءة التشغيلية والإنتاجية أهم أسباب لجوء المنظمات لهذه الإستراتيجيات.<sup>1</sup>

❖ **الاستراتيجيات المركبة:** يمكن للمنظمة انتهاز أكثر من إستراتيجية رئيسية وقد تشتمل الإستراتيجية المركبة على تنفيذ الإستراتيجيات السابقة، وذلك من أجل تحسين كفاءة عملياتها وزيادة ربحيتها. ويمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجية مختلفة كذلك عن طريق استغلال إستراتيجيتين أو أكثر بصورة توافقية متلازمة ويظهر هذا عادة في المنظمات الكبيرة التي يكون لديها منتجات عديدة أو أسواق متعددة.<sup>2</sup>

### 2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

ويطلق عليها أيضا الإستراتيجية التنافسية، وهذا المستوى يمثل أهمية كبرى للمنظمة بوصفه يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، ومن ثم تحقيق الأرباح. وترتكز هذه البدائل الإستراتيجية على كيفية التنافس في الأعمال في سوق معين أو قطاع معين، وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية وهي جزء من المنظمة لديها سلطة وضع إستراتيجياتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء إستراتيجية المنظمة وأهدافها.<sup>3</sup>

وعادة ما تركز هاته الخيارات الإستراتيجية على عدد من المجالات أهمها :<sup>4</sup>

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة الاقتصادية ككل؛

- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات؛

- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية؛

-التأكد من مدى تماشي الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى ثلاث بدائل إستراتيجية على النحو التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص: 507.

<sup>2</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمنظمات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسطنطينة، الجزائر، 2012-2013، ص: 108.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 35.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 82.

<sup>5</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 54، 53.

لشكل رقم (1-6) : الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الميزة التنافسية		
السوق المستهدفة	التكاليف	غير التكاليف
	واسعة	الريادة
ضيقة	التركيز	التركيز بالتمييز

المصدر: بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص: 62.

❖ **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** هي واحدة من بين ثلاث أنواع من الميزة التنافسية التي تستطيع المنظمة اكتسابها، كون مسيروا المنظمات يعملون أن للتكاليف أهمية كبيرة، ولهذا فإن هدفهم الإستراتيجي هو تدنئة التكاليف والسيطرة عليها، غير أن تصرف التكاليف غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع، وتهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنى الأساسية في مركز المنظمة المتعلق بالتكاليف.

❖ **إستراتيجية التميز:** تركز على تميز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاعات، أو بعبارة أخرى تسعى المنظمة إلى الانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.

❖ **إستراتيجية التركيز:** تتمثل إستراتيجية التركيز في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها.

### 3- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها ، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة ، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة ، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة . ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة مثل التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير، الموارد البشرية المالية... الخ .

جدير بالذكر أن الاستراتيجيات الوظيفية ، تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة ، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المؤسسة وزيادة قيمتها . أي أنه يتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.

### المطلب الثالث: التنفيذ الإستراتيجي

يعد التنفيذ الإستراتيجي الخطوة الأخيرة في ممارسات التفكير الإستراتيجي، حيث يوصف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عبر تطوير البرامج المدعومة بالموازنات والإجراءات.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى مفهوم التنفيذ الإستراتيجي، وأدواته وكذا تقييم الإستراتيجية.

### الفرع الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي

من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالإستراتيجية تبين أنه لا يوجد معنى متفق عليه للتنفيذ الإستراتيجي، كما يلاحظ وجود تنوع واسع لمفاهيم التنفيذ الإستراتيجي، فضلا عن أغلب تعاريف التنفيذ الإستراتيجي أكثرها تأخذ الصيغة العامة في طبيعتها.<sup>1</sup> وفيما يلي نورد أهم الإسهامات الأدبية في هذا الشأن :

التنفيذ الإستراتيجي هو: "القيام بالأنشطة من قبل الأفراد أو المجموع التي تؤثر في الوصول للأهداف".<sup>2</sup>

التنفيذ الإستراتيجي هو: "المعالجات الإدارية للنشاطات التنظيمية بأطر إستراتيجية".<sup>3</sup>

التنفيذ الإستراتيجي هو: "كل الإجراءات والمخرجات التي يتضمنها القرار الإستراتيجي من تحويل الصلاحيات المعتمدة لأغراض التقدم في العمل وجعل القرار في موضع التطبيق".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنفيذ الإستراتيجي على أنه : " مجموعة العمليات التي تمثل النشاطات الكلية والخيارات المطلوبة من أجل إنجاز الخطة الإستراتيجية، فنجاح المنظمة لا يكفيه الصياغة الجيدة للإستراتيجية والاختيار الأمثل للبديل الإستراتيجي، وإنما لا بد من توفر التنفيذ الفعال للإستراتيجية".

من خلال التعريف يتبين أن صياغة الإستراتيجية واختيارها قد يكون جيدا أو غير مناسب، وأيضا بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي قد يكون تنفيذ ممتاز أو ضعيف وهذا يقودنا على العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية والشكل الموالي يبين ذلك.

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص: 533.

<sup>2</sup> Van Horn, Van Meter, **The implementation of intergovernmental policy**, Policy Studies Review Annual, 1997, P : 17.

<sup>3</sup> Floyd.S.W, Wooldridge.B, **Managing Strategic consensus : The foundation of Effective Implementation**, Academy of Management Executive, 1992, P : 27.

<sup>4</sup> Miller.S, **Implementing Strategic Decisions : four Key Success Factors**, Organization Studies, 2004, P : 85

### الشكل رقم (1-7): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

صياغة الإستراتيجية	
إستراتيجية غير مناسبة	إستراتيجية جيدة
إمكانية الإنقاذ مع افتراض التغيير	نجاح تام
فشل تام	مشكلات مستمرة

المصدر: رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 75.

### الفرع الثاني: أدوات التنفيذ الإستراتيجي

هناك مجموعة من الأدوات الواجب توافرها لضمان نجاح التنفيذ الإستراتيجي، الذي يشير إلى الكيفية التي تتبعها المنظمة باستحداث، استخدام، والمزاوجة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي. والتي سوف نفضل فيها أدناه:

1- **الهيكل التنظيمي:** من خلال الهيكل التنظيمي يتم اختيار وتعيين أفراد لمهام وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي سيتم بها الربط بين تلك المهام والأدوار بالأسلوب أو الشكل الذي يزيد من الكفاءة، والجودة والإبداع، والاستجابة للمستهلكين وأركان بناء الميزة التنافسية. والغرض من الهيكل التنظيمي هو تنسيق وإحداث تكامل في جهود العاملين على مستوى المنظمة والنشاط الوظيفي، وعبر وظائف المنظمة ووحدات النشاط بحيث يعملون جميعاً بالطريقة التي تتيح لها إنجاز مجموعة معينة من الإستراتيجيات في نموذج نشاطها.<sup>1</sup>

2- **التصميم التنظيمي:** إن التصميم التنظيمي الجيد يساهم في زيادة كفاءة المنظمات، ويتجسد دوره في توفير وسائل تمكن المديرين من استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من أجل استغلال كامل مهاراتهم وقدراتهم، ويعتبر التميز والتكامل بمثابة أركان البناء الأساسية في التصميم التنظيمي. فالتميز هو الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتوزيع الأفراد والموارد، أما التكامل فهو عبارة عن الوسائل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تنسيق جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق الإستراتيجية.<sup>2</sup>

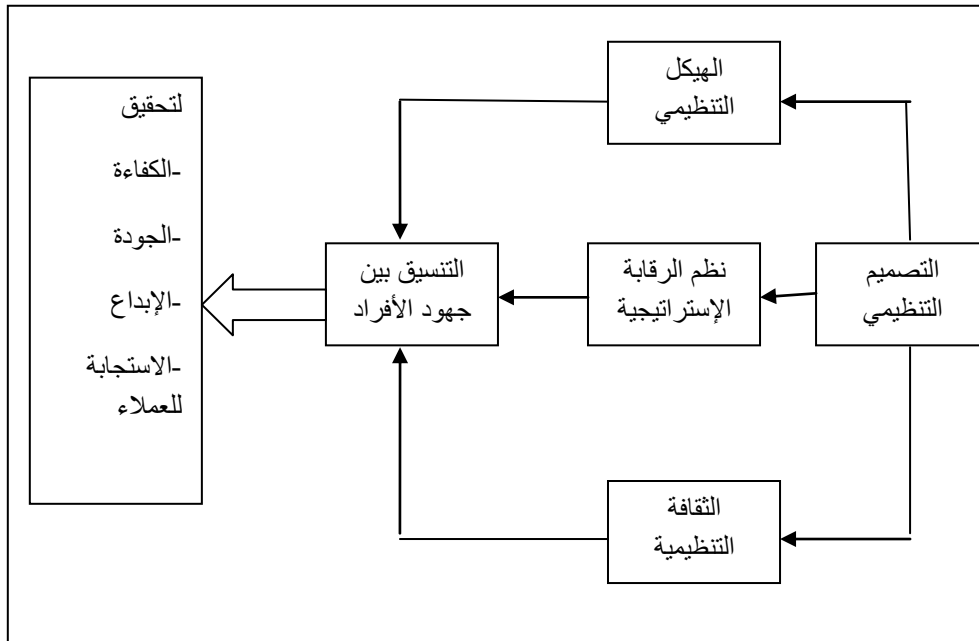
<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص: 562.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 185.



- 3- استعمال تكنولوجيا المعلومات: إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، وأصبح يمثل ميزة تنافسية فهي تؤدي دور مهم جدا في التنفيذ الإستراتيجي من خلال استخدام برامج مرافقة أو منسقة للتنفيذ الإستراتيجي.<sup>1</sup>
- 4- نظم مكافأة إستراتيجية: تعمل المنظمات على العمل على تنفيذ الإستراتيجية وذلك من خلال ربط سلوك الموظفين بنظم المكافآت وذلك بالاستناد على إستراتيجياتهم، حيث يتطلب ذلك تحديد نوعية السلوكيات التي تمنح عنها مكافآت، كما تجدر الإشارة إلى أن الكيفية التي يتم من خلالها ربط المكافآت بالأداء، تعتبر من القرارات الإستراتيجية الحاسمة نظرا لإسهامها في تحديد هيكل الحوافز، الذي يؤثر بدوره على طريقة تصرف المديرين والموظفين على كل مستويات المنظمة.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-8): أدوات التنفيذ الإستراتيجي



المصدر: محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص: 564.

### الفرع الثالث: الرقابة الإستراتيجية

تعد مرحلة الرقابة المرحلة الأخيرة في الإستراتيجية، وهي تكمل تلك الحلقة التي بدأت بالتخطيط وما ينجر عنه من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف، ثم التنفيذ الإستراتيجي وذلك من أجل الوقوف على ما تم تنفيذه من الخطط المصاغة. هذا يقودنا إلى ضرورة التعريف بالرقابة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول: فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004، ص: 16.

<sup>2</sup> محمود مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 406.

والتي يمكن تعريفها على أنها : "الرقابة الإستراتيجية هي عملية التأكد من تنفيذ الأعمال أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة الأسباب واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة".<sup>1</sup>

هذا يقودنا إلى أن الرقابة الإستراتيجية تتميز بثلاث خصائص أساسية هي :

- ❖ المرونة: تسمح للاستراتيجيين بالاستجابة كما ينبغي للأحداث غير المتوقعة؛
- ❖ توفر معلومات دقيقة: تمكن من إعطاء صورة حقيقية عن الأداء التنظيمي؛
- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات: من خلال تزويدها الاستراتيجيين بالمعلومات في التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.

ومن أجل رقابة فعالة فهذا يقتضي توفر أربع خطوات رئيسية هي كالتالي:

1- إرساء المعايير والأهداف التي تجري تقييم الأداء في ضوءها: إن معايير الأداء العامة غالباً ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن. أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الإستراتيجية التي تبناها المنظمة.<sup>2</sup>

وفي هنا لا بد من التمييز بين التقييم والمتابعة، فالتقييم هو : "مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة تهدف لإجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال معايير معينة". أما المتابعة فهي : "مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المنظمة بتقارير كافية عن تقدم العمل".<sup>3</sup>

2- استخدام نظم القياس والرقابة التي تشير إلى إذا ما كانت المعايير والأهداف قد تم الوصول إليها:

تحدد المنظمة مجموعة إجراءات لتقييم مدى تحقيق الأهداف المنظمة على جميع المستويات، ويتم قياس الأداء بشكل مباشر وبطريقة سهلة إذا تعلق الأمر بالكميات، ويعد عملية صعبة في حالة الأنشطة المعقدة.

3- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف الموضوعية: تقوم الإدارة بتقييم ما إذا كان الأداء قد انحراف عن المعايير والأهداف الموضوعية وإلى أي مدى حدث هذا الانحراف .

4- المبادرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن الإجراء المصحح قد يعني تغيير المعايير التي أتخذت للتقييم، أو تغيير في العمليات والإجراءات . وقد تلجأ المنظمة إلى تغيير وجه من الإستراتيجية ككل، أو من الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 65.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص: 660.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 306، 305.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، فهو يستشرف مستقبل المنظمة ويحدد اتجاهها ويقودها لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويجاول التأثير على مساراتها من أجل أن تتحول أهدافها وغاياتها إلى واقع.

ولا يمكن الحديث عن التفكير الإستراتيجي بدون الحديث عن أبعاده ونماذجه وأنماطه العديدة فيما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكر الإستراتيجي، وعليه فإنه ينظر للتفكير الإستراتيجي على أنها عملية منظمة تتطلب ترتيبا، هنا نتكلم عن ممارسات التفكير الإستراتيجي المستندة أساسا على التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر نتاج التفكير الإستراتيجي ويترجم على شكل خطط عملية ونظرية، تتحول إلى واقع بفعل التنفيذ الإستراتيجي الذي يتم عن طريق اختيار أحد الخيارات الإستراتيجية.

والتفكير الإستراتيجي يتحدد وفق مجموعة من المحددات تتمثل أساسا في الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية، وسمات المفكر الإستراتيجي التي لا يمكن إهمالها وإغفالها عند بناء الخطة الإستراتيجية.

# الفصل الثاني

إستراتيجية المحيط اللائحة :  
تأصيل فكري ونظري

### تمهيد الفصل:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية سواء كانت منظمات صناعية أم خدمة العديد من التغيرات والتحديات ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة هذه المنظمات، التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها وتحقيق التفوق على المنافسين وكسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي ترتب عليه إحجام العديد منها عن الدخول في ميدان المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية، سعياً نحو تبني مضامين فلسفية تسهم إلى حد كبير في الوصول إلى حالة الانعتاق من المنافسة والبحث عن حالة التفرد وقيادة السوق مستندة إلى سياقات التفكير الإستراتيجي للقائمين على تخطيط الأنشطة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها.

من هذا المنطق الجديد في مجال الإستراتيجية تقوم فكرة بسيطة على أن المنظمات تدخل في معركة مع المنافسين (قد تخسرها أو قد تربحها) من أجل سوق محدودة، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها والنشاط فيها، فلماذا الإصرار على محاولة الحفاظ بمكانة تنافسية يصعب إبقاؤها بسبب شدة المنافسة، بينما هناك فضاءات خالية منها. والبحث في هذه المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد، من خلال تبني إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة التي تعد بمثابة حجر الزاوية فيها، هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تعني الكشف عن الأسواق التي لا توجد فيها منافسة.

من خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحديد مفهومها، ومبادئها والفرق بينها وبين الميزة التنافسية. وذلك وفق التقسيم التالي :

❖ المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق.

❖ المبحث الثاني: مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق.

❖ المبحث الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

### المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

قدم مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق البروفسوران الأمريكيان "تشام كيم" و"رينيه مورجن" اللذان يعملان في جامعة هارفارد، إذ ألفا كتابا بعنوان: "إستراتيجية المحيط الأزرق"، طرحا فيه إستراتيجية غير تنافسية يمكن من خلالها الوصول إلى المحيطات الزرقاء والذي يرجع سبب تسميته بهذا الاسم إلى التعبير عن انعدام المنافسة فيه وأن المنظمات تكون في حالة من الطمأنينة، على عكس المحيط الأحمر الذي يشير إلى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة وكثافة ازدحام المنافسين، والخسائر التي تلحق بالمنظمات، والصراع على الزبائن وعلى حصص السوق، وحروب الأسعار... الخ، وكلها تدل على شدة الضغط والصراع بين المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

رغم أن إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأعمال، إلا أنه هناك الكثير من التعاريف التي انبثقت من التعريف الأصلي لها والتي تعبر عن مساهمات الباحثين في هذا المجال وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى هذه المساهمات .

### الفرع الأول: تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

ظهرت إستراتيجية المحيط الأزرق في سنة 2005 مع نشر كتاب "إستراتيجية المحيط الأزرق"، ومن أهم التعاريف التي قدمت لها هي :

إستراتيجية المحيط الأزرق هي: "تلك الإستراتيجية التي ترتبط بالإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات وفي أسواق لم يتم اكتشافها من قبل".<sup>1</sup>

إستراتيجية المحيط الأزرق هي: " آلية تضمن الانعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولا إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية".<sup>2</sup>

إستراتيجية المحيط الأزرق هي: "الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو. وتبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبية، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص: 249.

<sup>2</sup> بوزيدي دارين، سولاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاومة لخلق فرص الأعمال، مداخلة في ملتقى الدولي الأول حول: المفاولتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 6/7/8 أبريل 2010، ص: 12.

<sup>3</sup> رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نيوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، العراق، سنة 2010، ص: 04.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأسيل فكري ونظري

إستراتيجية المحيط الأزرق هي: " هي الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود ، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي: " الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهي الطريق التي تحدد من خلالها كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو، وتبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم".

يتضح من خلال التعريف أن لإستراتيجية المحيط الأزرق مجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

- إستراتيجية غير تقليدية تهدف للبحث عن أسواق جديدة؛
- إستراتيجية غير تنافسية تهدف إلى خلق الطلب؛
- إستراتيجية جديدة تقوم على ابتكار القيمة كأساس لها؛
- إستراتيجية تسير باتجاه التفرد على المنافسين وليس مزاحمتهم؛
- إستراتيجية تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود؛
- إستراتيجية لا تحتاج إلى التخيل وإنما إلى النظر بعيدا واكتشاف مناطق الفراغ في الأسواق.

### الفرع الثاني: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات المحيط الأحمر

هناك مجموعة من الفروقات بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات المحيط الأحمر أو ما يسمى بالإستراتيجيات التنافسية، والتي يمكن عرضها فيما يلي :

**1/ الفرضية القتالة:** ويقصد بالفرضية القتالة أن القطاع الذي تنشط فيه المنظمة عبارة عن معطيات خارجية لا تستطيع المنظمة إلا محاولة التأقلم معها، وهذا الافتراض تقوم عليه المنظمات التي تتنافس في مساحة سوق محدودة أي أنها تعتمد إحدى إستراتيجيات المحيط الأحمر (الإستراتيجيات التنافسية)، في حين أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على نقد هذه الفرضية فهي تفترض وجود صناعات جديدة لم تخلق بعد وهي تلبي أو تخلق طلب جديد بالنسبة للزبائن.<sup>2</sup>

**2/ دوامة الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي : "المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكها المنظمة".<sup>3</sup> والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل

<sup>1</sup> W.Cham Kim, Ranée Mauborgne, **Blue Ocean Strategy From Theory To Practice**, California Management Review, Vol 47, No 3, U.S.A, 2005, P : 106.

<sup>2</sup> A.Hireche, **La Strategie Ocean Bleu à la portée de tous**, Universitaire Européenne, 2001, p : 27.28.

<sup>3</sup> حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:08.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

المنظمة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.<sup>1</sup> وفقا لهذا فإن المنظمة في الإستراتيجيات التنافسية تجد نفسها أمام خيارين لتحقيق الميزة التنافسية إما التميز أو التكلفة، وبذلك تكون منافستها على هذا الأساس في حين أن إستراتيجية المحيط الأزرق تنفي هذا الفرض وتقوم على افتراض هو التميز والتكلفة المنخفضة.

**3/ التبعية للطلب:** تتميز استراتيجيات المحيط الأحمر بتبعية المنظمات للطلب، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية. أما في إستراتيجية المحيط الأزرق فهي تنشأ طلبا خاصا بها وتقوم بإشباعه.

**4/ القيمة المقيّدة:** إستراتيجيات المحيط الأحمر تعمل على زيادة القيمة في حين أن إستراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى خلق قيمة جديدة للمنظمة.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح الفرق بين الإستراتيجيتين:

### الجدول رقم (2-1): الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير معروفة سابقا	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمرا غير مطروح	إلحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	إجراء مفاضلة القيمة مقابل التكلفة .
تبعية نشاطات المنظمة للسعي وراء التميز والتكلفة المنخفضة .	تبعية نشاطات المؤسسة للخيار الاستراتيجي التميز /التكلفة المنخفضة .

Source : W.Cham Kim, Ranée Mauborgne, , **Blue Ocean Strategy how to reate uncontested market spance and make the competition irrelevant**,\_http : //visipramudia.Wordpress.com, 8/03/2017, H : 9.50, p : 02.

<sup>1</sup> محمد أحسن الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة 1، القاهرة، 2004، ص: 34.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 330.



### المطلب الثاني: كيفية الوصول إلى المحيطات الزرقاء

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجودها لا يعد كذلك فهو شكل من أشكال الأعمال في الماضي والحاضر، إذا ما عدنا مئة سنة إلى الوراء كم من الصناعات الحالية كانت غير موجودة آنذاك؟ والإجابة هي: العديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات. وإذا عدنا إلى ثلاثين سنة فقط فإننا نجد الكثير من الصناعات مثل الهواتف النقالة، الكيمياء الحيوية،... وغيرها.<sup>1</sup>

في المقابل إذا قمنا باستشراف الزمن عشرين سنة باتجاه المستقبل أو أكثر فكم سيوجد حينها من صناعات غير موجودة الآن، الحقيقة أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة، بل تتغير ذاتيا وباستمرار. لأن عمليات التصنيع تتحسن دوماً، كما أن الأسواق تتسع وأن قواعد اللعبة التنافسية تتبدل، مما يسمح بالقدرة على خلق صناعات جديدة وإعادة انطلاق صناعات الموجودة.

مع ذلك فإن التركيز في الفكر الاستراتيجي كان أكثر اتجاه إلى استراتيجيات المنافسة في المحيطات الحمراء، ويعود جزء من أسباب هذا إلى التأثير الكبير لهذه الاستراتيجيات في أصولها بالإستراتيجية العسكرية، إذ أن الإستراتيجية التي يتم التعبير عنها بهذه الطريقة هي إستراتيجية تحدي الخصم، والحرب لاحتلال مساحة من الأرض توصف بأنها ثابتة ومحدودة المساحة، لكن على خلاف الحرب فإن تاريخ الصناعة يظهر بأن السوق لم يكن يوماً مستقراً، ولم تكن عملية إيجاد المحيطات الزرقاء مستقرة، لذا فإن التركيز على المحيطات الحمراء يعني القبول بالعوامل المميزة لمساحة السوق المحدودة والحاجة للتغلب على المؤسسات للسيطرة عليها، كما يعني أيضاً تجاهل القوة المتميزة لعامل الأعمال والمتمثلة في القدرة على خلق أسواق جديدة التي لم يتم التطرق إليه بعد.

كل هذا يقودنا إلى فكرة مفادها أن الصناعات تتغير وغير مستقرة بغض النظر عن مساحة السوق، وهذا هو فحوى أو جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق، فهي تهدف إلى خلق الطلب وليس تلبية.

لا توجد قاعدة عامة للوصول إلى المحيطات الزرقاء، لكن يمكن الإشارة إلى بعض النقاط التي تمكننا من ذلك

وهي على النحو التالي:

### الفرع الأول: التحرك الإستراتيجي

يظهر تاريخ الصناعة بأن ظروف وحدود الصناعة غير ثابتين، وليس على المؤسسات أن تتنافس من الآن فصاعداً في مساحة محدودة، وعليه فإن المؤسسة والصناعة ليستا أفضل وحدة للتحليل عند دراسة جذور الأداء، وأثبتت

<sup>1</sup> W.Chan Kim,Renee Mauborgne,Blue Ocean Strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School press,Boston,U.S.A., 2005, p :4.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

الدراسات التي قام بها "تشام كيم" بأن التحرك الاستراتيجي هو الوحدة المناسبة للتحليل، وليس المؤسسة أو الصناعة، وذلك لتفسير خلق المحيطات الزرقاء والأداء العالمي المستدام .

ويعرف التحرك الإستراتيجي على أنه: " مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوق كبيرة.".

وقد أكد تحليله لمجالات الصناعة تلك بأن ليست هناك صناعة أو مواصفات منظمة يمكنها أن تفسر التمييز بين المجموعتين، فقد فشل التحليل في إيجاد مؤسسة أو صناعة كاملة بشكل دائم، بل إذ ما وجدته خلف النجاحات لبعض المؤسسات هو نموذج ثابت وشائع يجمع التحركات الإستراتيجية التي تهدف إلى خلق المحيطات الزرقاء والتمسك بها، فلقد توصل "تشام كيم" إلى أن المقاربة الإستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء كانت ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة.<sup>1</sup>

فالتحرك الإستراتيجي هو مجموعة الجهود المبذولة لبلوغ الغايات والأهداف التي وضعتها المنظمة، وخطوات التحرك الإستراتيجي تمثل التفاصيل المحددة لخطة العمل، لذلك يجب أن تكون ملموسة وشاملة، ويجب أن تحرك ما يلي :

- ما الذي سيحصل؟
- بأي قدر أو إلى أي مدى ستحصل هذه التحركات الإستراتيجية ؟
- من سينفذ هذه التحركات الإستراتيجية ؟
- متى ستحدث هذه التحركات، وكم من الوقت ستدوم ؟
- ما هي الموارد اللازمة لتنفيذ التحركات المقترحة ؟
- إن استباق المستقبل هو السبب الأبرز لأهمية تحديد خطوات التحرك الإستراتيجي، فالمنظمة تكون مستعدة للمتغيرات التي تحدثها، وثمة أسباب أخرى، وهي :
- التركيز على التفاصيل التي يجب أن تحصل حتى تنجح المنظمة.
- إيجاد طرق ممكنة لبلوغ الغايات.
- السماح للكثير من الأشخاص بالتفكير بطريقة منظمة حول مستقبل المنظمة.
- توفير الوقت والطاقة، والموارد على المدى البعيد.
- وتحدد خطوات التحرك الإستراتيجي، حسب التغييرات التي تريد المنظمة الحصول عليها، حيث تدرس في مرحلة مبكرة من عمل المنظمة، وأن يتم تحديثها بصورة مستمرة، وتحدد خطوات التحرك الإستراتيجي فيما يلي :

<sup>1</sup> W.Chan Kim,Renee Mauborgne, op. cit, p : 35.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

- تحديد ما الذي تحسن المنظمة صنعه على الصعيدين الجماعي والفردى : أي تحديد جميع نقاط القوة الممكنة توافرها في المنظمة.
- البحث عن طرق مختلفة ومحددة لاستخدام نقاط القوة هذه من أجل تنفيذ التغييرات التي قررتها المنظمة.
- التفكير في الحواجز المحتملة في وجه تطبيق التغييرات المقترحة، والتفكير في الطرق الممكنة لإزالتها.
- البحث عن الطرق المختلفة للمضي بتطبيق التغييرات المقترحة في القطاع المختار.
- تحديد قائمة نهائية بخطوات التحرك لكل قطاع، وإمكانيات الخوض فيه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العمل في إطار المجموعات الإستراتيجية

يمكن أن توجد المحيطات الزرقاء من خلال النظر إلى الصناعات المتشابهة، كما يمكن إيجادها بالنظر إلى المجموعات الإستراتيجية<sup>2</sup>، ويشير هذا المصطلح إلى مجموعة مؤسسات تعمل ضمن مجال الصناعة على تنفيذ إستراتيجية متشابهة، ويمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام ترتيباً هرمياً تقريباً مبنياً على بعدين أساسيين : السعر والأداء، لذا تركز معظم الشركات على تطوير موقعها التنافسي ضمن مجموعتها الإستراتيجية، تركز شركات *Jaguar.BMW.Mercedes* مثلاً على التنافس فيما بينها على ضمن فئة السيارات الفخمة، كما يركز صانعو السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضهم البعض ضمن مجموعتهم الإستراتيجية، لكن لا توجد مجموعة إستراتيجية تولي اهتماماً كبيراً لما يفعله الآخرون لأنه يبدو لهم من وجهة نظر العرض أن الآخرين ليسوا منافسين.

وصاغ "هنت" سنة 1972 مصطلح المجموعات الإستراتيجية عندما كان يحلل صناعة الأدوات المنزلية بعدما اكتشف درجة عالية من الأنداد المتنافسين أكثر مما يفترض في نسب تركيز الصناعة، وعزا ذلك لوجود مجموعات فرعية في الصناعة تتنافس على أبعاد مختلفة يجعل التواطؤ الضمني مستحيلاً. هذه المجموعات الإستراتيجية غير المتماثلة تسبب بحصول الصناعات على الكثير من الابتكارات، والأسعار الأخفض، والجودة الأقل، وربحية أقل مما تتوقعه النماذج الاقتصادية الاعتيادية.

فتحليل المجموعات الإستراتيجية يهدف إلى تحديد المنظمات التي تحمل نفس الصفات الإستراتيجية وتتبع نفس الإستراتيجيات أو التنافس في نفس الأسس. ومن الصفات كأساس التي تستخدم كأساس للمنافسة نذكر :

- زيادة تنوع المنتج.

<sup>1</sup> مجموعة عمل الصحة والتنمية، تحديد خطوات التحرك لإحداث التغيير في المجتمع المحلي والنظم، الجامعة الأمريكية في بيروت بالشراكة مع ورشة الموارد العربية، 2017. انظر الموقع <https://ctb.ku.edu/ar/content/structure/strategic-planning/identify-action-steps/main>

<sup>2</sup> <http://www.Palermo.edu/economice/ctrs/pdf/wii.pdf>, 27/03/2014,h:10.30.

- اتساع التغطية الجغرافية.
- عدد قطاعات السوق المخدومة.
- قنوات التوزيع المستعملة.
- مدى العلامة التجارية.
- الجهد التسويقي.
- مستوى التكامل الرأسي.
- جودة المنتج.
- سياسة التسعير.

وتحليل المجموعات الإستراتيجية يفيد في :

- يساعد في معرفة من هم المنافسون المباشرون وعلى أي أسس ينافسون.
  - يشير التساؤل كيف يمكن للمنظمات الأخرى أن تنتقل من مجموعة إستراتيجية إلى أخرى.
  - رسم المجموعات الإستراتيجية يمكن أن يستخدم في التعرف على الفرص.
  - من الممكن أن يساعد في تحديد المشكلات الإستراتيجية.<sup>1</sup>
- إن العامل الأساسي لإيجاد المحيط الأزرق ضمن مجموعة إستراتيجية هو اختراق هذه الرؤية الضيقة من خلال فهم العوامل التي تحدد كيفية اتخاذ القرار من قبل المستهلك للتعامل مع مجموعة إستراتيجية أو أخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

لإعادة بناء عناصر القيمة للمستهلك في سياق رسم منحى جديد للقيمة، قام *Chan Kim* بتطوير إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، الشكل التالي يوضح المنطق الاستراتيجي لصناعة أو نموذج أعمال.

<sup>1</sup> Hunt, M, **Competition in the Major Home Appliance Industry**, doctoral dissertation, Harvard University, 1972, p : 32.

<sup>2</sup> شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 156.

الشكل رقم (2-1) : إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

	<p><u>تخفيض</u></p> <p>ما هي العوامل الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة</p>	
<p><u>إيجاد</u></p> <p>ما هي العوامل الواجب إيجادها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقا</p>	<p>منحنى قيمة جديدة</p>	<p><u>استبعاد</u></p> <p>ما هي العوامل التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها</p>
	<p><u>رفع</u></p> <p>ما هي العوامل الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة</p>	

Source :Jay Robinson, **Blue ocean strategy**, new York times, 21/04/2008, p : 03.

من خلال الشكل نلاحظ أنه من أجل خلق قيمة جديدة للمنظمة فعليها تخفيض العوامل التي تكون أقل من متوسط الصناعة، وترفع العوامل التي تكون أعلى من متوسط الصناعة. وتستبعد العوامل غير الضرورية وتجد عوامل جديدة لم تركز عليها الصناعات بعد.

**أولاً: تخفيض**

تعتبر عن مجموعة العوامل التي يجب على المنظمة خفضها، وذلك بسبب أنها أقل من متوسط الصناعة، أو أن خدمات المنتجات تم تجاوزها بشكل مفرط في السباق لمباراة وفاز المنافسون هنا ، حيث تسرف المنظمة على العملاء ، وتزايد هيكل تكلفتها من دون ربح. فعلى المنظمة هنا تحديد العوامل التي يجب عليها خفضها من أجل خلق قيمة.

**ثانياً: رفع**

وتعتبر عن مجموعة العوامل التي على المنظمة رفعها من أجل خلق القيمة، وهي تمثل ميزات أو سمات المنظمة التي تنفرد بها عن باقي المنظمات. والتي عليها تعزيزها وتكريسها من أجل بلوغ السياق الاستراتيجي الصحيح.

### ثالثا: استبعاد

على المنظمة النظر في العوامل التي تتنافس فيها المؤسسات داخل الصناعة، فهي تعبر عن تلك العوامل المسلم بها والتي لم تعد توجد أي قيمة أو حتى يمكن أن تنقص من القيمة.

فعلى المنظمة استبعاد هذه العوامل لأنها لم تعد تخلق قيمة وأصبحت عرضة للتقليد والمنافسة.

### رابعا: إيجاد

يساعدك على اكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة بالنسبة للمشتريين وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الاستراتيجي لهذه الصناعة. وذلك من خلال إيجاد عوامل جديدة في الصناعة تهدف لخلق الطلب وخلق القيمة.

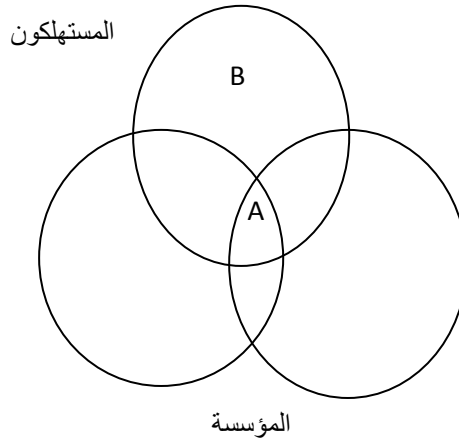
عند تطبيق إطار الإجراءات في الصناعة يمكن للمنظمة الحصول على نظرة جديدة كاشفة، تختلف على المفهوم القديم في صياغة الإستراتيجية. وذلك من خلال التفكير في شروط هذه الإجراءات الأربعة في مواجهة المنطق والصناعة الحالية.

### المطلب الثالث: دوافع اللجوء إلى إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك عدة قوى تدفع المنظمات لإيجاد المحيطات الزرقاء، فقد ساهم التقدم السريع في التكنولوجيات الإنتاجية بتنويع المنتجات والخدمات بشكل معتبر، مما أدى إلى تزايد الصناعات، وتزايد العرض مقابل الطلب، واختفاء الأسواق الاحتكارية وتزايد المنافسة العالمية. <sup>1</sup>

وبما أن الأسواق محدودة، فإن كل منظمة تحاول أن تأخذ من حصة المنظمات الأخرى، وهذا ما يزيد من المنافسة، وإذا ما حاولنا تجسيد كلا من السوق (المستهلكين)، المنافسة والمنظمة في دائرة فإننا نحصل على الشكل التالي :

### الشكل رقم (2-2): مساحة المنافسة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 328.

<sup>1</sup> أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجدالي، عمان، 1999، ص: 19.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

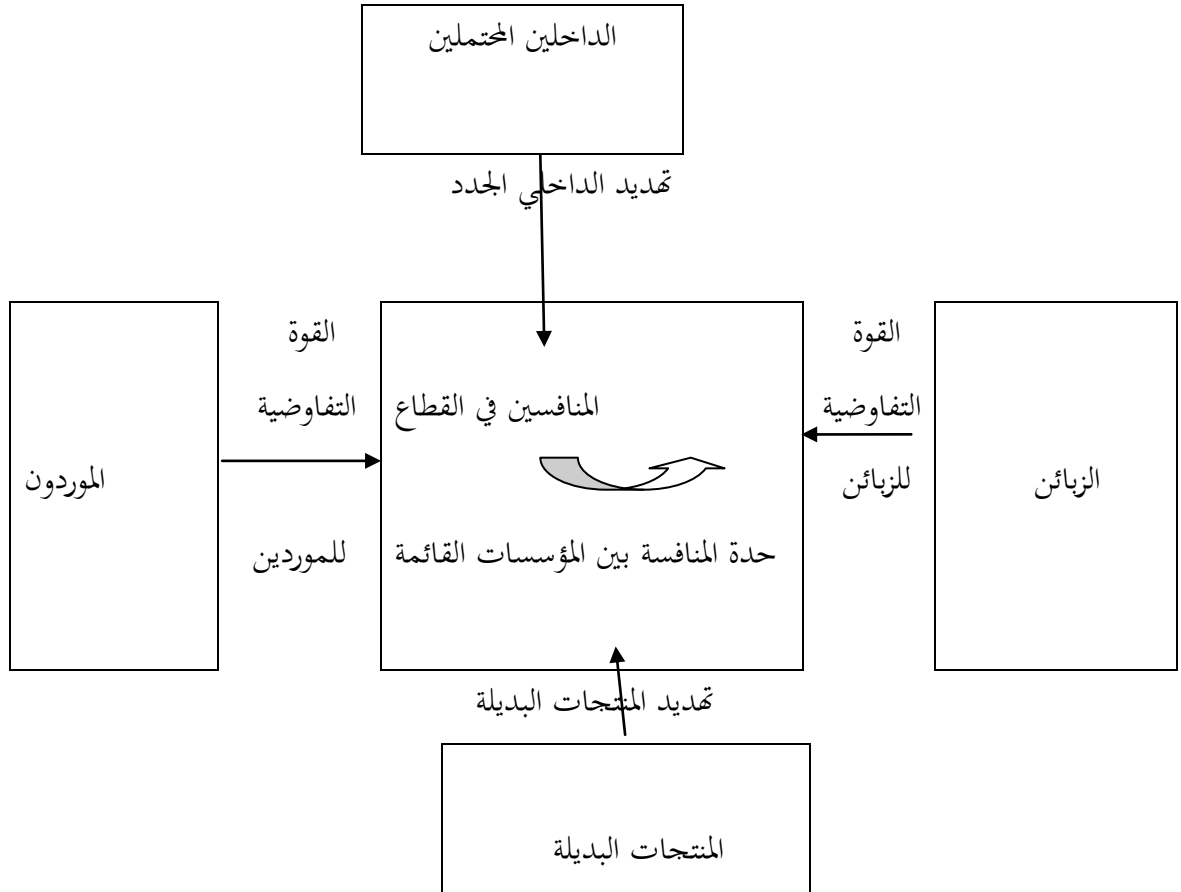
يظهر من الرسم أن المنافسة تجري على جزء من السوق تمثله المساحة  $A$ ، فالمؤسسات تخوض حرب المنافسة من أجل الحصول على مكانة تنافسية أو من أجل الحفاظ على مكانتها في هذه المساحة الضيقة، بينما هناك جزء آخر من السوق تمثله المساحة  $B$  وهذا الجزء لا منافسة فيه ولا منافسين، بالنظر إلى حدة الصراع يسمى المجال  $A$  محيط أحمر، بينما المجال  $B$  هو المحيط الأزرق لهدوئه وعدم الصراع فيه.<sup>1</sup>

وتتمثل الفكرة الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق والذي أصبح ضرورة ملحة وهذا راجع للدوافع التالية :

### الفرع الأول: شدة المنافسة

يقصد بالمنافسة مجمل القدرات والكيفيات التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول مدة ممكنة<sup>2</sup> ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج قوى الخمس لبورتر (*Porter*) وتتضح هذه القوى وفق الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-3): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)



Source : Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, dunod, Paris, 1999, P:16

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 328.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2005، ص: 101.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تاصيل فكري ونظري

أولاً: حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (الكثافة التنافسية) :

تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية : 1

❖ ضعف نمو السوق، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة؛

❖ ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛

❖ الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة، تعدد المنافسين وتنوع

مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أحل باستمرار الأنشطة؛

❖ عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

ثانياً: القوة التفاوضية للزبائن :

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث

عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة على عدة عوامل منها : درجة تركيزهم، أهمية

المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة،

الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين :

تكون للموردين قوة تفاوض إذا توفرت الشروط الموالية :

- إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة، فالمؤسسة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط ونوعية وأسعار

أفضل. كما أن عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة، وبذلك تقل خيارات المؤسسة؛

- تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة في حالة ما إذا كان منتج المورد

هام وضروري للمؤسسة؛

- تبني الموردين إستراتيجية التكامل الأمامي، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة<sup>3</sup>.

رابعاً: تهديد الداخلين المحتملين :

تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد من المؤسسات وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، ويقترح

"بورتر" مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في نفس القطاع، لمنع الآخرين من دخول

إلى صناعتهم، وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، وذلك من خلال وضع حواجز الدخول.

<sup>1</sup> Gerard Garibaldi, *L'analyse stratégique, édition d'organisation*, 3 édition, Paris, 2001, p :143.

<sup>2</sup> Michael Porter, op. cit.,P :17.

<sup>3</sup> طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص:16.



خامسا: تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال) :

تتمثل المنتجات البديلة في منتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين وتأثيره على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها<sup>1</sup> . ولكي يمكن استخدام "نموذج قوى التنافس الخمس" لمايكل بورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو التالي :

### التعديل الأول:

إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "مايكل بورتر" فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف.

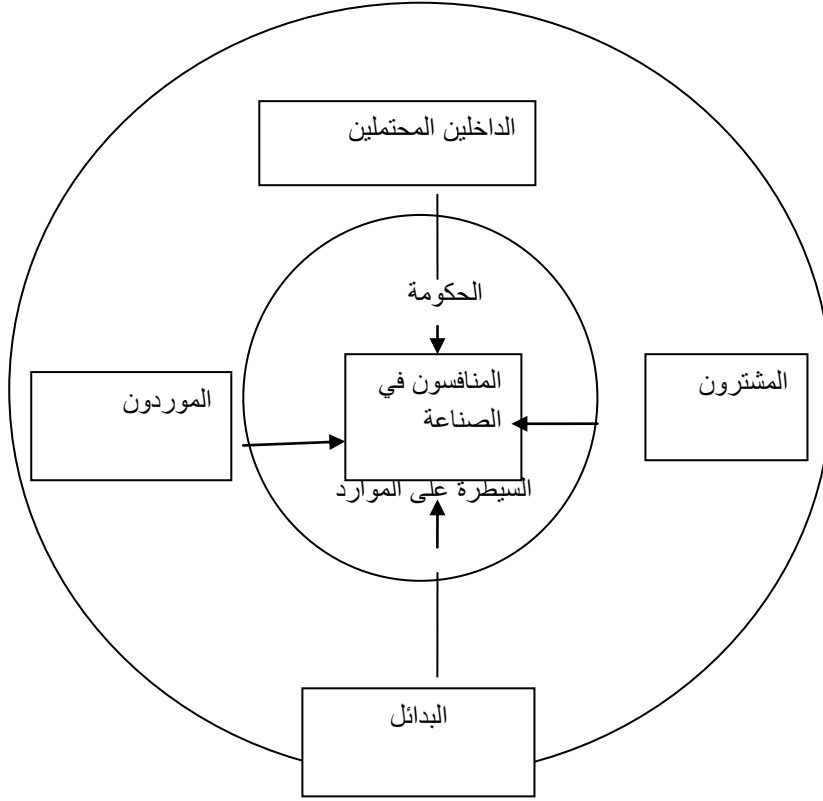
### التعديل الثاني:

إضافة إلى العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة . فالعوامل الاقتصادية السياسية، الثقافية، الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها . ويوضح الشكل التالي إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر : واقعه، أهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2005/2006، ص: 24.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 76.

الشكل رقم (2-4): إطار تحليل الصناعة للدول النامية - نموذج أوستن



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 77.

الفرع الثاني: قابلية الصناعة للتغيير

لكي تكون صناعة ما قابلة للحياة والاستمرار اقتصاديا، يجب توافر شرط أساسي وهو أن تخلق قيمة أي أن المنتج الذي تنتجه يجب أن يكون له قيمة بالنسبة للزبائن تفوق تكلفة إنتاجه، ويعتمد هذا على ديناميكية هيكل الصناعة. هذا الهيكل الذي يتسم بالضرورة بالتغيير، والذي يؤثر على المنافسة والربحية، حيث تعتبر الاندماجات التي تعقدتها المنظمات مع بعضها البعض طريقة مباشرة وفعالة بوجه خاص في تغيير الصناعة، ولهذا السبب على وجه التحديد توجد قوانين مكافحة الاحتكار لمنع على الاندماجات المؤدية إلى نشوء كيان احتكاري والسيطرة عليها، كما أن التكامل الأمامي للمنظمات يغير من هيكل الصناعة والذي يعتبر بمثابة عائق لدخول السوق -مثل ما فعلته شركة البترول البريطانية بإقامة حواجز وعوائق أمام دخول صناعاتها عن طريق التكامل الأمامي مع تجار التجزئة، نتيجة لسيطرتها على محطات التزود بالوقود فبات من الصعب على المنظمات الأخرى إقامة منافذ توزيع- وفي كثير من الصناعات نشأ بعض أكثر المشكلات الهيكلية تعقيدا وصعوبة، وقد كانت أحد العوامل الحاسمة في إعادة هيكلة الصناعة.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

ومع ذلك -تغير هيكل الصناعة- فإنه يمكن التنبؤ بهذا التغير ومعرفة إن كانت الصناعة الجديدة توفر بيئة ملائمة أو عدائية لجني الأرباح، وتوجد ثلاث مراحل للتنبؤ بربحية الصناعة :

1- **تفسير الأداء السابق للربح:** من خلال تحليل العوامل الهيكلية التي حركت المنافسة وربحية الصناعة في الماضي، يكون من الممكن تفسير السبب في كون الربحية مرتفعة أو منخفضة أو متوسطة، وتحديد العوامل الهيكلية التي كانت أشد تأثيراً.

2- **التعرف على التغير الهيكلي:** المرحلة الثانية هي التنبؤ بالكيفية التي سيتغير بها هيكل الصناعة في المستقبل، ويتطلب ذلك تحديد الاتجاهات الرئيسية في هيكل الصناعة. هل الصناعة في طريقها لأن تصبح أكثر أو أقل تركيزاً؟ هل تنمو الطاقة الإنتاجية بشكل أسرع من الطلب، وإذا كان الأمر كذلك ماهي الطاقة الزائدة التي يحتمل أن تنتج عن ذلك؟ هل تتسبب التكنولوجيا الجديدة فيس ظهور منتجات بديلة؟ كيف يتغير توازن القوى فيما يتعلق بالموردين والمشتريين؟ ما الذي يحدث لعوائق الدخول؟

3- **التحليل:** تحليل الكيفية التي ستؤثر بها التغيرات في هيكل الصناعة على المنافسة والربحية في المستقبل. إن التحليل المنهجي لجاذبية الصناعة مهم لكافة أنواع المنظمات، وتتساوى أهميته بالنسبة للمنظمات الناشئة حديثاً أو العريقة.

في أحيان كثيرة، لا يقدم هذا التحليل الهيكلي إجابات واضحة، فبالنسبة للكثير من الصناعات يحتمل أن تكون بعض الاتجاهات مواتية للربح في المستقبل، والبعض الآخر ليس كذلك، وسوف يكون تحديد التأثير النهائي صعباً، إلا أن إجراء التحليل في حد ذاته يؤدي إلى اكتساب فهم أعمق لبيئة الصناعة وسوف يكشف إجراء تحليل أولي لهيكل الصناعة عن النواحي التي سيفيد إجراء المزيد من البحوث عنها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيليب سادler، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة : علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 143، 142،

### المبحث الثاني: مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق

لإستراتيجية المحيط الأزرق مجموعة من المبادئ أو ما يطلق عليها المسارات ويمكن تعميم هذه المسارات على قطاعات الصناعة المختلفة، وهي تقود الشركات ضمن معبر أفكار المحيط الأزرق القابلة للتطبيق تجارياً. ليس بين هذه المسارات ما يتطلب رؤية خاصة أو تنبؤاً بالمستقبل، وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد. تتحدى هذه المسارات الافتراضات الأساسية الستة التي تشكل أساس إستراتيجيات عديد من الشركات، إستراتيجية المحيطات الحمراء.

إن أغلب الصناعات اليوم ينطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة ، ولكن إذا نظرنا من ناحية أخرى فإن هناك منتجات غير معروفة إلى الآن وليست موجودة في قطاع الأعمال<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: إعادة بناء الحدود السوقية والتركيز على الصورة الكبيرة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين من مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق، ويتعلق الأمر بإعادة بناء الحدود السوقية، والتركيز على الصورة الكبيرة.

### الفرع الأول: إعادة بناء الحدود السوقية

من خلال التفكير لأبعد من الحدود التقليدية للمنافسة، يمكن أن نرى كيف تستطيع المؤسسة أن تحدث اضطراباً في التقاليد، وتقوم بتحركات إستراتيجية للتأسيس لعملية إعادة بناء حدود السوق، وأن توجد المحيطات الزرقاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات، المجلة الاقتصادية، العدد 5691، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، الاثنين 16/05/1430 الموافق 11/05/2009، ص: 1

<sup>2</sup> رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، العراق، سنة 2010، ص: 06.

الجدول رقم (2-2): تصور مساحة السوق الجديدة

إيجاد المحيط الأزرق	المنافسة	
تنظر في الصناعات الشبيهة	تركز على المنافسة ضمن مجال الصناعة	الصناعة
تنظر بين المجموعات الإستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الإستراتيجية	المجموعة الإستراتيجية
تعيد تحديد مجموعة الزبائن في هذا المجال من الصناعة	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات الزبائن	مجموعة الزبائن
تنظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها	المنظور لعرض المنتج

المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، ص: 05.

إن عملية الكشف عن المحيطات الزرقاء لا تتعلق بالتنبؤ أو الاستيلاء على اتجاهات الصناعة، ولا هي عملية تجرية وخطى لتطبيق أفكار عملية جديدة جامحة للمسيرين، بل إن المسيرين مرتبطون بعملية بنوية تهدف لإعادة التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة بشكل جذري، وإعادة بناء عناصر السوق الحالية وراء الحدود الحالية للسوق والصناعة، مما يجرحهم من المنافسة في المحيط الأحمر .

### الفرع الثاني: التركيز على الصورة الكبيرة

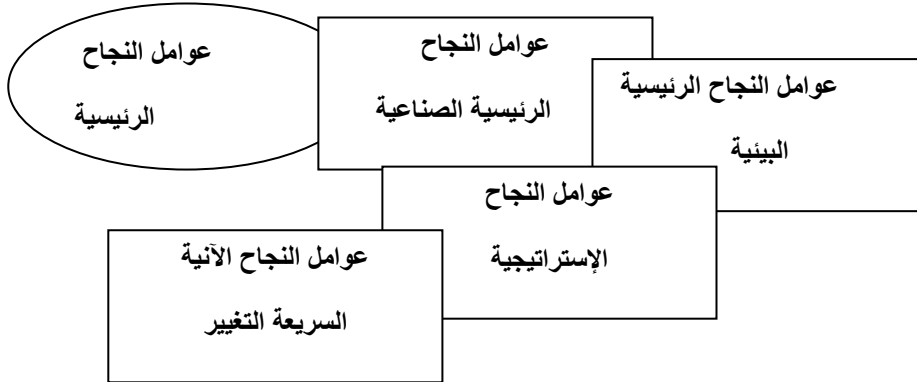
وفق منطق شامل فإن المؤسسة لا تتنافس فقط مع المؤسسات المنافسة لها في مجال صناعتها بل تتنافس مع مؤسسات تنشط في صناعات شبيهة، أو البديلة التي تقدم نفس المنفعة، فعند القيام بقرار يخص الطلب، يزن المستهلكون بشكل ضمني بين البدائل وبشكل لا واع في العادة. فلقد أشار، Neal Martin في كتابه "العادات" بأن 85 % من الزبائن الذين تحولوا إلى مؤسسات تنشط في صناعات أخرى ذكروا بأنهم راضون جدا عن منتجات المؤسسة التي توقفوا عن شراء منتجاتها، ومن هو يكون التركيز على سلوك الزبائن، لا المواقف والمعتقدات، ويقوم Martin في هذا الصدد بعرض عملية كاملة للعمل مع العقلين الواعي واللاواعي للزبائن ليصبح اختيارهم لمنتج

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

المؤسسة عادة، لا مجرد خيار. وعليه، فإن المؤسسات تتعد أحيانا عن هذا التفكير البديهي فمن النادر أن تفكر المؤسسات بشكل واع بكيفية تفكير زبائنها<sup>1</sup>.

- حيث أن التركيز على الصورة الكبيرة يقدم جملة من الفوائد للمفكر الإستراتيجي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:
- ترشد إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية وأولوياتها؛
  - توفر إطارا لاختيار الفرص الجديدة لبعض البرامج؛
  - تؤثر على القوانين والأنظمة والتعليمات الواجبة التغيير؛
  - تعطي صورة جيدة عن حجم ومكونات الفئات المستفيدة؛
  - تقدم تصورات في كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات؛
  - تساعد على وضع تقديرات أولية لحجم الموارد المطلوبة؛
  - تستعمل في تفعيل الرؤية والرسالة في مجال وضع الخطة التنفيذية؛
  - تعمق مفهوم الرؤية والرسالة والمستفيدين والعوامل الداخلية والخارجية داخل الإطار العام للإستراتيجية.
- ولنجاح التركيز على الصورة الكبيرة لابد من توفر أربع عوامل رئيسية وفق الشكل التالي :

### الشكل رقم (2-5): أنواع عوامل النجاح الرئيسية



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص:262

<sup>1</sup> علي عبد الحسن عباس حسن، كيفية الانتقال من الأحمر إلى المحيط الأزرق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص: 01.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 219, 220.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

- 1- عوامل النجاح الرئيسية الصناعية: والتي تستخرج من خصائص ومميزات المنشأة الصناعية.
  - 2- عوامل النجاح الرئيسية البيئية: وهي التي تستخرج من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
  - 3- عوامل النجاح الإستراتيجية: والتي تقوم على خصائص وحاجات التخطيط الإستراتيجي.
  - 4- عوامل النجاح الآنية سريعة التغيير: وهي التي تستند على الحاجات والمتغيرات الداخلية للمنظمة.
- الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة أن تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستمكن من الخروج من حيز التحسين علي المنتج لحيز خلق منتج جديد، ويعتمد هذا المعيار مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، تحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها عن طريق دراسة المستخدمين ويمكن اختصار هذا في أربع نقاط أساسية يجب علي المديرين تنفيذها لتفعيل إستراتيجية المحيط الأزرق وهم:

- ❖ حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإفضاء؛
  - ❖ خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون لغيرك هامة ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير؛
  - ❖ رفع العوامل التي بدراستك لجدوى إيجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد؛
  - ❖ إيجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي تقوم بإنتاجها، ما يقود لسوق جديدة لك وحدك<sup>1</sup>.
- ومن هنا يمكن الوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، وليس على الأرقام، ويعني هذا السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تجاوز الطلب القائم وبلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح

- يعتبر تجاوز الطلب القائم وخلق طلب جديد من ركائز إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن المنظمة هنا لا تكفي بتلبية الطلب الحالي والتنافس مع المؤسسات الأخرى على إشباعه، وإنما تعمل على إنشاء طلب خاص بها. ويتم ذلك وفق سياق إستراتيجي معين.

<sup>1</sup> محمد بن زايد، مدونة خميس الشبية الشرياني.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص : 01.

### الفرع الأول: تجاوز الطلب القائم

يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة. تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين. والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق. ويرى الباحثان أن الشركات - ذات إستراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكيف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات خلقها سوقاً مستهدفة ضيقة جداً. إستراتيجية المحيط الأزرق تحتاج الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين. وما الفائدة من ذلك؟ يسمح هذا الأمر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل. المنافسة خارج اللعبة تقترح إستراتيجية المحيط الأزرق أسلوباً نظامياً لجعل المنافسة خارج اللعبة. يقترح الكاتبان هيكلاً تحليلياً مبرهنًا عليه عملياً، وأدوات ناجحة لخلق وامتلاك إستراتيجية المحيطات الزرقاء. ومن خلال تطبيق مجموعة كبيرة من الأدوات الإستراتيجية عبر عديد من الصناعات.<sup>1</sup>

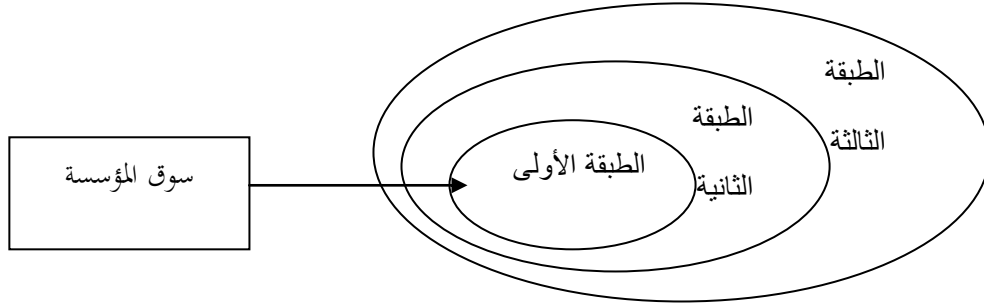
على الرغم من أن مجموعة غير الزبائن توفر فرصاً كبيرة لإيجاد المحيط الأزرق، إلا أن قليلاً من المؤسسات تملك الرؤية لاستكشاف ماهية غير الزبائن وكيفية الدخول إلى عالمهم، هناك ثلاث طبقات لغير الزبائن الممكن تحويلهم إلى زبائن، وتختلف هذه الطبقات عن بعضها البعض ببعدها النسبي عن السوق الحالي كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 01.

<sup>2</sup> محمد أحمد، سامر مصطفى، إستراتيجية المحيط الأزرق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009، ص: 17.



الشكل رقم (2-6): الطبقات الثلاث لغير الزبائن



المصدر : بوزيدي دارين، سولاف رحال، ص: 23.

**الطبقة الأولى:** غير الزبائن الذين هم على وشك أن يصبحوا زبائن، وهم يجلسون على حافة السوق بانتظار الدخول فيه.

**الطبقة الثانية:** غير الزبائن الراضون، الذين يختارون بشكل واع سوقا آخر.

**الطبقة الثالثة:** طبقة غير الزبائن التي لم تستكشف بعد، وهم زبائن أسواق بعيدة عن سوق المؤسسة.<sup>1</sup>

لا توجد قاعدة ثابتة و سريعة لاكتشاف أي الطبقات يجب التركيز عليها، لأن فرص المحيط الأزرق التي يمكن لطبقة محددة من غير الزبائن أن تفتحها أمام المؤسسة تتنوع مع الزمن و الزمن و حسب مجال الصناعة، لذا على المؤسسة أن تركز على الطبقة التي تمثل الربح الأكبر في وقتها، لكن عليها أيضا أن تستكشف وجود عوامل مشتركة بين الطبقات الثلاث من غير الزبائن، و عليه فإنها بهذه الطريقة تستطيع أن توسع منظور الطلب الكامن الذي يمكن إطلاقه، و ليس عليها أن تركز على طبقة دون أخرى بل النظر إلى الثلاث طبقات، و القاعدة هي استهداف المريحة أكثر أو ما سمي بالغميمة الأكبر. (W.C.Kim.R.Mauborgne).

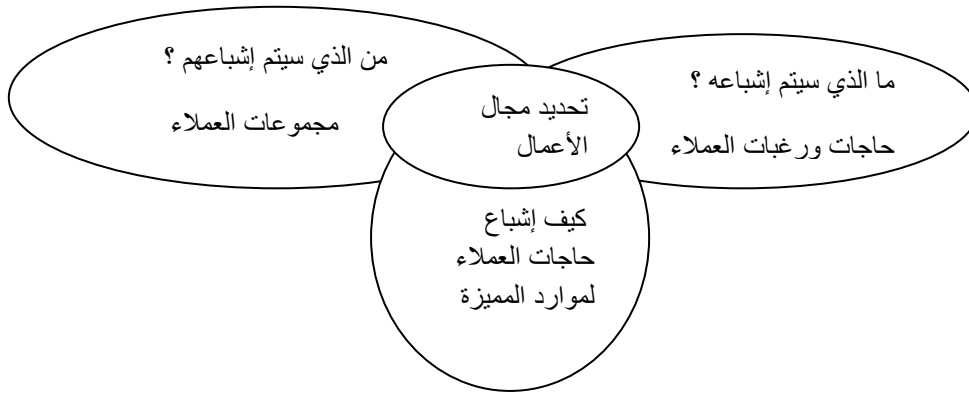
إن التوجه الإستراتيجي التقليدي للعديد من المؤسسات هو المحافظة على الزبائن الحاليين، و تجزئتهم و هذا صحيح في حالة مواجهة ضغوط المنافسة (porter)، لكن على الرغم من أن ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مركزة وزيادة في حصة السوق، إلا أن ذلك لا يساهم في خلق محيط أزرق قادر على توسيع السوق و خلق طلب جديد، إن الهدف هنا ليس نفي صحة ذلك التوجه، إنما الهدف هو تحدي هذا التوجه الإستراتيجي المعمول به حاليا، و لترجيح عملية خلق محيط أزرق فإنه على المؤسسة أن تمتد إلى أبعد من الطلب الحالي لغير الزبائن و إلى تجميع الفرص المتاحة خلال صياغتها لإستراتيجيتها المستقلة .

<sup>1</sup> حكيم توفيق أحمد، دور المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دهوك، العراق، 2013، ص: 03.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

إن لم تتمكن المؤسسة من القيام بذلك، فإن عليها أن تعمق الفارق بين الزبائن الحاليين، مع مراعاة أن القيام يمثل هذا التحرك الإستراتيجي قد يقودها إلى تضيق مساحة السوق، في المقابل قد ينجح منافسوها في جذب غير الزبائن من خلال تحرك لا ابتكار القيمة. وذلك وفق إطار خاص حسب الشكل الموالي :

### الشكل رقم (2-7) الإطار الخاص لتحديد مجال الأعمال



المصدر: شارلزهل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص: 89.

### الفرع الثاني: بلوغ سياق استراتيجي صحيح

تعد هذه المرحلة مكملة للمراحل السابقة، وفي نفس الوقت تمثل محاولة لإعادة النظر في ترتيب العوامل المؤثرة وعلاقتها الانتظامية وغير الانتظامية، واكتشاف المتغيرات المستقلة ذات الأثر البالغ على عناصر أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

فصياغة الإستراتيجية تمثل خطوة التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. إن صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية، تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها تجسيدها ملائماً.

إن الواقع الفعلي لتجارب منظمات الأعمال يشير إلى أن نقل الدراسات والتحليل والتوجه الإستراتيجي العام إلى إطار صياغة إستراتيجية بلامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع ليس بالأمر السهل. وهكذا يمكن القول أن السياق

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 94.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

الإستراتيجي الصحيح يمكن أن تولد التجارب الذاتية لكل منظمة في أسلوب التعامل المرغوب بين إهمال البيانات والمعلومات والدراسات أو الاستفادة الجزئية منها وبين أسلوب دمج أكبر ما يمكن من هذه البيانات والمعلومات والدراسات في إطار إستراتيجية واضحة المعالم والحدود. هنا تتجسد أهمية السياق الإستراتيجي الصحيح حيث يتيح للمنظمة التميز على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تحمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل.

إن أهمية بلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح تتجلى في النقاط التالية :

- المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.

- مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.

- المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

- يمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الإستراتيجية لاحقاً، فلا يمكن نقل الإستراتيجية إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم.<sup>1</sup>

فالسباق الإستراتيجي الصحيح لإستراتيجية المحيط الأزرق يعد بمثابة حجر الأساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج قابل للتطبيق والنجاح في السوق، ويتمثل السياق الإستراتيجي في أربعة عوامل تركز عليها المنظمات في بناء إستراتيجياتها وهي :

- المنفعة الاستثنائية المدركة في المنتج؛

- السعر الإستراتيجي؛

- الكلفة المستهدفة؛

- معالجة العقبات التي تواجه المنظمة.

حيث تبدأ المنظمة بتحديد المنفعة المدركة في منتجاتها والسبب الذي يدعو الناس إلى شراء منتجات المنظمة، ثم تقوم بوضع السعر الإستراتيجي وهو السعر الملائم لأغلبية الزبائن المستهدفين، وتعد المنفعة والسعر الأساس في تحديد جانب الإيرادات في معادلة نموذج عمل المنظمة، أما جانب الأرباح في المعادلة فيتمثل في الكلفة المستهدفة بالإضافة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 344 (بتصرف)

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

إلى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن المنظمات من تبني فكرة محيط أزرق مجددة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التغلب على الحواجز التنظيمية وتضمين التنفيذ الإستراتيجي

تعتبر الحواجز التنظيمية من أهم المشاكل التي تقف عائقاً أمام المنظمة في انتهاج أي إستراتيجية، فإن لم تملك المنظمة القدرة على مجابهة هذه التغيرات فإنه لا يمكنها صياغة أو تنفيذ أي إستراتيجية.

### الفرع الأول: التغلب على الحواجز التنظيمية

تواجه المنظمة مجموعة من العقبات عند بناء الإستراتيجية، وأيضاً عند تنفيذها، وهذا يتطلب وجود قيادة حاسمة وحكيمة قادرة على تذليل العقبات التنظيمية والتي يمكن توضيحها في نقاط هي:

#### أولاً: عقبة الإدراك

عدم أدراك الاحتياج الخاصة بالزبون، فالطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع زبائنها يعد الأساس الذي تستند عليه المنظمة الناجحة، فإدراك حاجات ورغبات الزبائن يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المنظمة نحو التميز وابتكار القيمة.<sup>2</sup> ويكون التخلص من هذه العقبة عن طريق التواصل معه، وفهم وإدراك أنواع الزبائن، وفهم السلوك الإنساني، وذلك نظراً للأهمية البالغة التي يتمتع بها هذا المحور .

#### ثانياً: عقبة الموارد<sup>3</sup>

لا يمكن أن تنشأ أي منظمة مهما كان نوعها أو نشاطها، بدون موارد على اختلافها موارد مادية ملموسة وموارد غير مادية أو ما يطلق عليها رأس المال البشري، فقد أصبح بقاء المنظمة واستمرارها مرهوناً بكفاءة مواردها وقدرتها على استغلالها أفضل استغلال.

ومن أجل بلوغ السياق الإستراتيجي لإستراتيجية المحيط الأزرق وجب التغلب على الحواجز المتعلقة بالموارد، وذلك من خلال :

- التركيز الموارد علي الهدف: أي تسخير كل الموارد اللازمة من أجل بلوغ الأهداف التي سطرتها المنظمة.

<sup>1</sup> نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن -شركة النيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 35.

<sup>2</sup> محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مقالة في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017، ص: 33.

<sup>3</sup> W.Chan Kim,Renee Mauborrngne, op cit, p135-170. (Agissant)

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

- خفض الموارد غير مهمة: وذلك من خلال التخلي عن الموارد التي ترى المنظمة أنها ليست بحاجة إليها، أو أنها لا تخدم أهدافها ووجودها يعيق تقدمها.

### ثالثا: عقبة الدافع

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج.

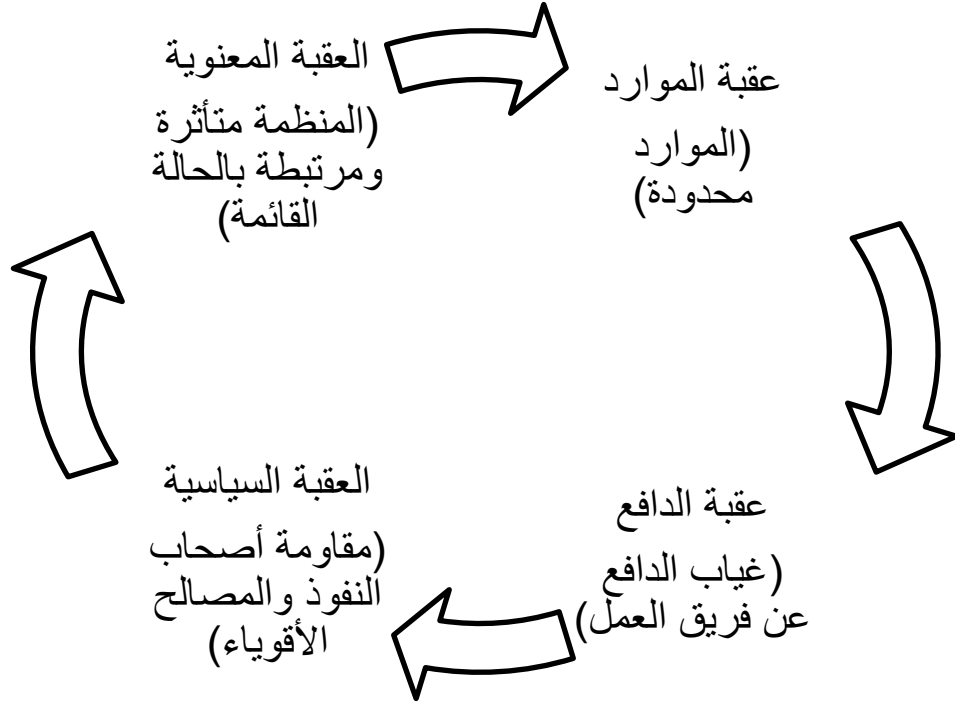
ومن أجل التغلب على عقبة الدافع، يجب على القيادة العليا في المنظمة أن توجد لدى موظفيها الحافز الذي يحثهم على التغيير، والتركيز على اللاعبين المهمين في العملية.

### رابعا: العقبات السياسية

تعتبر السياسات إحدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن إرشاد متخذي القرار في المنظمة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار في شتى المستويات التنظيمية، وعلى الرغم من أن السياسات تعمل على زيادة متانة العمل وتبسيط حالة التعاون وتنمية قابلية الأفراد على أداء العمل، إلا أنه هناك بعض السلبيات التي تنتج عنها فالعمل ضمن سياسة العمل يفعل مبدأ تحويل الصلاحيات بالقدر الذي يساعد في عملية صنع واتخاذ القرارات، وغياب هذا المبدأ يبطل مفعول السياسات في المنظمة.

ومن أجل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق على المنظمة التخلص من المحبطين، وإيجاد عمال موثوق بهم وجعل المصدقين برؤى واهتمامات وأهداف وغايات المنظمة في المقدمة.

الشكل رقم (2-8) : العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق



Source : W.Cham Kim, Renée Mauborgne, **Blue Ocean Strategy**, Harvard Business Review, 2007, p : 08.

#### الفرع الثاني: تضمين التنفيذ في الإستراتيجية

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً . إذ إن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل . ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية سليمة .

إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة ، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي . ويمكن القول إن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال . وان المدراء الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها . إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها .

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

و يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة أو الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، ونظم للحوافز والمكافآت ، والهيكلة التنظيمي ، والسياسات التنظيمية الساندة ، ونظم المعلومات ، والاتصالات ، والقيادة ، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي.<sup>1</sup>

كما أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية تعرف بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.<sup>2</sup>

وهي تعتمد علي كفاءة القائد كموجه للسفينة ليقوم بتنفيذ نقاط محددة وهامة هي:

- جعل التنفيذ هو الهدف والحلم ؛
- جعل لكل فرد في المؤسسة دور واضح ومحدد مع آلية تنفيذ تتناسب مع إمكانيته، وتقدير الجتهده؛
- وضع المواصفات الأساسية للمنتج والتي تتكون من السعر العادل والمواصفات؛
- البدء في تنفيذ الإستراتيجية والتركيز علي القيم المضافة.<sup>3</sup>

فالمدرء هنا يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحدي وتنفيذ روح الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية، لتأتي الإستراتيجية وكأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع، ولا يعني هذا عدم مشاركة الإدارة العليا بل يمكن أن يكون لها الدور الرئيسي في عمليات التقييم والحكم النهائي. إن التنفيذ ضمن هذه الإستراتيجية يشجع الإدارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة الإستراتيجية ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم، إن هذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ، تطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدرء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحا.

إن تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يساهم في حشد جيد لجميع موارد المنظمة الملموسة منها وغير الملموسة. ويصبح من البديهي القول أن الإدارة العليا والموارد البشرية في المنظمة تقف على رأس الموارد التي يجب أن تحشد

<sup>1</sup> أكرم سالم، التنفيذ والصياغة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة، مجلة الإدارة والاقتصاد النسخة الرقمية، العدد 2150، 2008، ص: 01.

<sup>2</sup> علي ميا، بسام زاهر، سوما سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1)، جمهورية سوريا، 2007، ص: 197.

<sup>3</sup><http://avidium.com/wpcontent/uploads/books/BlueoceanstrategyfromTheory.pdf.27/03/2014.> h: 10.30.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

---

بكفاءة للتنفيذ. كذلك من الضروري تنسيق باقي الموارد الإنتاجية والتسويقية والمالية في إطار خطط فعل مباشرة تحوي برامج ومشاريع التنفيذ المنبثقة من الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن غالي، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص: 156 (بتصرف).



### المبحث الثالث: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية تتحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرد، وعدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع التنافسي. وتكون المنظمة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة وذات جذور راسخة في سلوك الأفراد. وأن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد القصير تعتمد على خصائص المنتجات من حيث السعر والأداء، في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة بأقل كلفة، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة.

إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الإنتاج، وكذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جديدا يقضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وذلك بسبب الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع الذي أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة كاستدامة الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم

**الميزة التنافسية هي:** "بمجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 142.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

الميزة التنافسية هي: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط".<sup>1</sup>

كان هذا فيما يتعلق بالميزة التنافسية، أما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة فيتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية المناسبة وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد.<sup>2</sup>

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها :

– "نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية".<sup>3</sup>

– "القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال".<sup>4</sup>

– خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفأه ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين".<sup>5</sup>

– عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية".<sup>6</sup>

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن "الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجا علميا للإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين وتحقيق في الوقت نفسه ربحية عالية".<sup>7</sup>

وتتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها :<sup>8</sup>

<sup>1</sup> حيدر معالي فهدى، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 08.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 145.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص: 21.

<sup>4</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 53.

<sup>5</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 32.

<sup>6</sup> Wit, Bob & Meyer, Ron & Heugens, Pursey, Strategy : Process, Content, Context, 1998, P : 20.

<sup>7</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 147.

<sup>8</sup> محمد أحسن الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة 1، القاهرة، 2004، ص: 34.

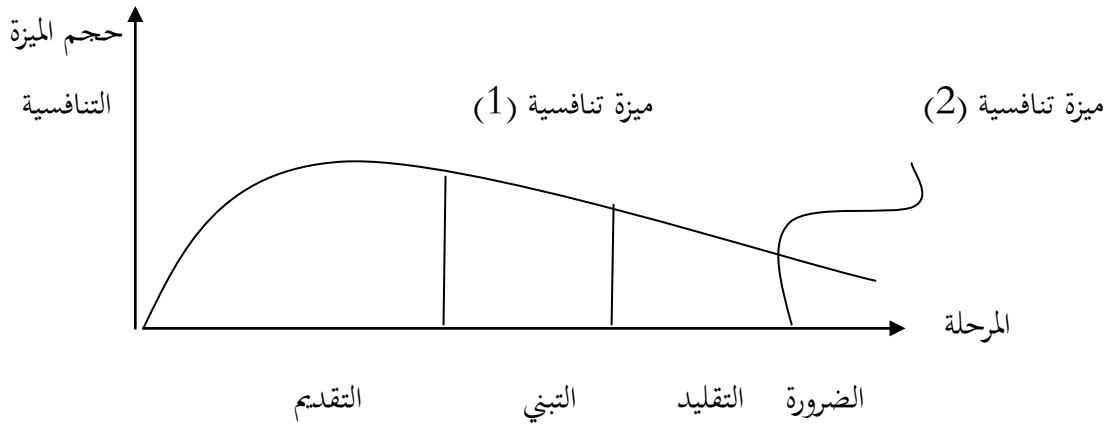
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية المستدامة

قبل التطرق إلى أنواع الميزة التنافسية وجب تحديد محددات الميزة التنافسية المستدامة، فالميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتحدد من خلال بعدين هامين وهما :

- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية المستدامة إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (2-9) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومتراطة بين القطاعات السوقية. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر، 1997، ص: 86.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 82.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

من خلال ما سبق يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى : ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية.

### أولاً: الميزة التنافسية الداخلية

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المنظمة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمنظمة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة على التكاليف، وبالتالي على المنظمة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني "قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر"<sup>1</sup>. من أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، وتكون عملية المراقبة كما يلي :

❖ **مراقبة الحجم:** يمكن من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف يخفض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

❖ **مراقبة التعلم:** ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

❖ **مراقبة الروابط:** تتمكن المنظمة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى.<sup>2</sup>

❖ **مراقبة التموضع:** ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجر، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المنظمة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 84.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مقالة في مجلة : الآفاق الاقتصادية، العدد 27 المجلد 22، 2001، ص: 124.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 125.

### ثانيا: الميزة التنافسية الخارجية

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للزبون إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمنظمة قوة أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، وذلك من خلال :

- ❖ **الروابط مع الموردين:** لتلبية حاجات الزبائن بشكل جيد، لا بد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها.
- ❖ **الروابط مع قنوات التوزيع:** ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المنظمة من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وهذه الأخيرة مثل تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.... الخ.

- ❖ **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظرا للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد أصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لا طائل منها بسبب سهولة تقليد واستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة.

حيث أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها عندما تكون ربحيتها أكبر من معدل ربحية كل المنظمات في الصناعة، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل، لذلك فقد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال بوصفها :

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 85. (بتصرف)

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

- معيارا لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار . لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة؛
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز، وأن قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها . ومن ثم لا يمكن أ تبني أو تمتلك أي منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
- وتمتلك المنظمات الميزة التنافسية المستدامة عندما تمتلك عمليات خلق القيمة ومواقع لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين. وهذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جدا بحيث يعد الزبائن هذه الميزة مهمة ومن أمثلة هذه الميزات جودة المنتج وسعر المنتج وسرعة التسليم ومستوى الإبداع والتنوع في الخيار وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة

- إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى ميزات تنفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات.
- إن المنافسة تصبح شديدة جدا ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر وميزات تنافسية مماثلة. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد لنفسها موقعا متفردا ومختلفا عن المنافسين الآخرين ويستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص.
- لذلك فإن عوامل بناء الميزات التنافسية المستدامة كثيرة وتتأتى من مصادر متعددة وتتجسد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية معوضة على بعضها البعض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص : 147 و148.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

ويمكن الإشارة إلى عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة، حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2-3): عوامل بناء المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين.

عوامل بناء المزايا التنافسية	الباحثون
كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع.	Evans,1993
كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية.	Certo & Peter, 1995
نوعية - الإِسناد - السمعة - السعر - التصميم.	Mintzberg & Quinn, 1996
كلفة - نوعية - مرونة - وقت.	Krajewski & Ritzman, 1996
كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع.	Best, 1997
التصميم - النوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع.	Slack,et...al, 1998
كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا.	Macmillan & Tampo, 2000

المصدر : وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص : 117.

وإذا ما أريد استعراض أهم عوامل بناء المزايا التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، فسنتقصر على ثلاث هي:

### الفرع الأول: الجودة

إن تطبيق الجودة في المنظمة يمكنها من تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي، وهناك العديد من التعاريف للجودة لكننا سنركز في بحثنا هذا على تعريف واحد، حيث تعرف الجودة على أنها : "مجمَل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طول فترة الاستخدام المتوقعة."<sup>2</sup>

ومنه فإن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات هي :

❖ **التصميم**: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج، ويفترض

أن يصمم المنتج على ضوء نتائج دراسات السوق التي تستهدف<sup>3</sup> :

● تحديد أنواع العملاء الذين تخدمهم المنظمة؛

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص: 116.

<sup>2</sup> أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة، مركز نور الإيمان، القاهرة، 2000، ص: 02.

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 1996، ص: 14.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

● التعرف على دوافعهم وقدراتهم الشرائية وعاداتهم الاستهلاكية؛

● تحديد خصائص أو مواصفات المنتج كما يتوقعها العملاء؛

● تحديد خصائص المنتجات المنافسة؛

● تحديد حجم الطلب على كل منتج بما يساعد على تحديد مدى مناسبة الإنتاج للطلب؛

❖ **التوافق مع التصميم:** ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج لغرض التصميم، وهذا يتأثر بمجموعة من العوامل منها القدرات الإنتاجية، كما يعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

❖ **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها.

❖ **الخدمات بعد التسليم:** من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج كما هو متوقع، إلا أن هناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلاف الأداء عن ما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات الصحيحة التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.<sup>1</sup>

وفي خضم عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية أصبح ينظر لمفهوم الجودة نظرة أشمل وأعمق، من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، حيث أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني: المرونة

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات.

كما أن عامل المرونة يعد من العوامل المهمة وتعني قابلية المنظمة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة المنظمة على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. كما أن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 115، 116.



- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
  - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
  - مرونة الناتج: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
  - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- كما أن المرونة تتعلق بعمليات المنظمة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. حيث تؤكد الدراسات على أن المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين المنظمات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون.
- تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن. 1

### الفرع الثالث: الوقت

يعد أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في الوقت نفسه، حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقته بالوقت، اختلاف الرؤية للوقت تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة عن بعض الأنماط السلوكية للعاملين تجاه الوقت، كما أن الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت دائماً يسير بسرعة محددة وثابتة، ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له، فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية إدارة الوقت.

إذا أهمية الوقت ترجع إلى كيفية إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل من قبل العاملين، وتزداد أهميته خاصة في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات بدءاً من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في

<sup>1</sup> أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

المستويات التنفيذية. فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر موردا فريدا لا يمكن ادخاره وإنما استخدامه بحكمة ومنطق.

كما أن أهمية الوقت من وجهة نظر الإدارة الحديثة تعود إلى أنه يعتبر معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة بدلا من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت. ويعتبر الوقت موردا مهما للمديرين مثل الموارد الأخرى كالألات ورأس المال والقوى العاملة، لذا فإن الوقت يعتبر موردا نادرا كما أشار بيتر دراكر "أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر".

لهذا اتسعت خلال السنوات الأخيرة دائرة الاهتمام بمفهوم إدارة الوقت في المنظمات، ومهارات استثماره وفق أفضل صورة ممكنة ويمكن إجمال أربع أنواع رئيسية للوقت :

- **الوقت الإبداعي:** هو الوقت الخاص بعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقييم الانجازات ويمارس الوقت الإبداعي في الأنشطة الإدارية.

- **الوقت التحضيري:** ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل أو النشاط وإذا ما تم استغلاله بدقة وذكاء وتوفرت المدخلات الأساسية للعمل فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- **الوقت الإنتاجي:** ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضير لها في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت على الإداري إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل وإنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير فإذا ما خصص وقتا أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا قليل نسبيا مما يعني عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت.

- **الوقت العام أو غير المباشر:** ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بالهيئات والمؤسسات، أو حضور القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيفاء عبد الله الوليدي، مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات -دراسة حالة المشاريع والشؤون الهندسية بالأمانة العامة بمدينة جدة التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2015، ص ص: 8،9.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

حتى تتمكن المنظمة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وبناء على هذا فإنه توجد طريقتين لبناء ميزة تنافسية مستدامة الأولى وفق الإستراتيجيات التقليدية، والثانية وفق إستراتيجية المحيط الأزرق.

#### الفرع الأول: الإستراتيجيات التقليدية لبناء ميزة تنافسية مستدامة

تتجه إستراتيجية التنافس إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمنظمة ومزاياها النسبية واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة المتغيرات البيئية.

وتتحدد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مكونات أساسية هي :

#### أولاً: طريقة التنافس

وتشمل أربع إستراتيجيات هي :

- إستراتيجية المنتج: وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه.

فالمنتج يتكامل عند عرضه في السوق مع العديد من العوامل التي تتمثل بالخدمات التي يقدمها البائع أثناء وبعد عملية البيع، والمكانة والسمعة التي يحتلها البائع التي تحفز الآخرين على الشراء.

ومن المزايا الرئيسية التي تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن المنظمة لدى المستهلكين، لكونها تسعى إلى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وأنها تستجيب لرغباتهم في التغيير وهذا سيقود إلى تطوير الميزة التنافسية.

- إستراتيجية الموقع: وتتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المنظمات مع بعض بمنتجات متعددة، وأن التنافس في موقع السوق سيعمل على خلق ميزة تنافسية تتجسد من خلال اقتصاديات الحجم.

إن المنظمات التي تحتل موقعا تنافسيا في الصناعة تمتلك مداخيل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها، ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق.

حيث أن الحصة السوقية الكبيرة تعمل على تخفيض التكاليف، ويعد الانفراد والقوة، وعددا من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياسا للموقع التنافسي، وإذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية سيكون الموقع التنافسي للمنظمة قويا وستزداد عائداً من الإستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة

التنافسية المستدامة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 160.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

لذلك فإن تخمين الموقع التنافسي يحسن من فرص المنظمة في تصميم استراتيجيات تعمل على تعظيم الفرص البيئية لهذه المنظمة، وأهم المعايير لقياس الموقع التنافسي هي :<sup>1</sup>

- ❖ الحصة السوقية؛
- ❖ اتساع خط الإنتاج؛
- ❖ فاعلية توزيع المبيعات؛
- ❖ السعر التنافسي؛
- ❖ فاعلية الإعلان والترويج؛
- ❖ القدرة والإنتاجية والخبرة؛
- ❖ جودة المنتج وسمعة المنظمة في السوق؛
- ❖ كلفة المواد الأولية والموقع المالي؛
- ❖ براءات الاختراع ومزايا البحث والتطوير.

- **إستراتيجية التصنيع**: هي الطريقة التي يتم فيها تطوير وظيفة الإنتاج لدعم وإسناد الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة. وعلى هذا الأساس أن ما تستهدفه إستراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تهيئ وتقدم المنتج. لذلك فإن إستراتيجية التصنيع هي الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية الكلية للمنظمة.<sup>2</sup>

- **إستراتيجية التوزيع**: وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة. إن المنظمة التي تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها إلى أسواقها المختلفة وسواء أكانت أسواق استهلاك أم استعمالا صناعيا. لذلك فقد عرفت على أنها الجهة التي يستخدمها البائع الذي قد يكون منتجا أو مسوقا لتصريف البضائع وإيصالها إلى المستخدم الأخير.

وتعد المنافذ التوزيعية هي جهة أو طرف يمكن أن يكون مستقلا عن المنظمة أو جزءا منها تستخدمه في إيصال منتجاتها إلى الطرف المستهدف.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 161.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص: 54.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

والمنفذ التوزيعي يتضمن في كل الأحوال من طرفين أحدهما المنتج والآخر هو المشتري (المستهلك الصناعي) مع فرصة لوجود وسيط بينهما أو حلقة تجارية لتحقيق قيمة مضافة للسلعة. حيث تسعى إدارة التوزيع إلى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة المستهلك لتعزيز الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### ثانيا : حلبة التنافس

تعتبر حلبة التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وتشكل حلبة التنافس من أربعة أبعاد وهي :

– **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

– **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

– **البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

– **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق في بناء ميزة تنافسية مستدامة

تعددت أدوات وطرق تحقيق صناعة الميزة التنافسية في المنظمة وأصبح من الضروري الاختيار بينها بما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها، ولقد نمت في الآونة الأخيرة حزم من الخيارات الإستراتيجية لصنع المزايا التنافسية المستدامة، كل حزمة تضم العديد من الطرق والأدوات ليس ليتم الاختيار بينها لكن لاستخدامها جميعا في المواضيع والمجالات التي

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 162.

<sup>2</sup> <https://hrdiscussion.com/hr60211.html>, 07/04/2018, h : 12.38.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأصيل فكري ونظري

تحتاج إليها، وهي بذلك تشابه إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم بناء ميزة تنافسية مستدامة على مراحل وهي عمليات متتالية للارتقاء بها من مستوى إلى آخر غير مسبق وذو دلالة خاصة ويتم تصنيفها إلى أربعة أساليب<sup>1</sup>:

- حزمة التعبئة العامة لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل توظيفها في أفضل المجالات، أي لا تترك إمكانية لوجود عاطل أو معطل في إطار التوظيف الكلي من خلال حصر كافة الموارد والإمكانيات والمهارات المتاحة وتحديد كم ونوع المستخدم منها وتحديد أسباب الأعطال وطرق المعالجة والدفع بالابتكار المشترك وإيجاد الحلول؛
- تحديد إطار فلسفي يساعد الأفراد على أداء جهودهم من أجل صنع المزايا التنافسية من خلال طرق الأداء الابتكاري؛

- طريقة تحديد الأهداف والمعنى من صناعة المزايا التنافسية وترك الحرية لكل فرد أو شريك أن يتولى بنفسه تحقيق المزايا التنافسية التي يراها مناسبة على ضوء إمكانياته وأهدافه: فيحدد مجال المزايا التنافسية، أنشطة صنع المزايا التنافسية والوظائف والموارد والمشروعات المطلوبة لذلك. يركز هذا المدخل لصناعة المزايا التنافسية على عنصر الثقة بين الشركاء والتفاعل الحر والإيجابي بينهم؛

- طريقة التمرد المنهجي الهادف للوصول إلى منهج جديد أو ما يسمى بالهدم البناء، يقوم هذا الأسلوب على رفض ما هو قائم وإحداث ثورة عليه والانطلاق من واقع التمرد إلى آفاق التفوق والتفرد.

يتوافق هذا التصور مع أهمية الأداء الابتكاري لتوليد المهارة والاستفادة من مختلف التعلّمات والمعارف التي تتيحها، لأن اقتصاد الميزة التنافسية اقتصاد قائم على الاختراع والإبداع والابتكار والتفعيل والانفعال للموارد والإمكانيات.

إذن يمكن أن نربط هذه الأساليب لصناعة المزايا التنافسية الدائمة بابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق حيث:<sup>2</sup>

- تمتلك كل منظمة مهارات مميزة تعتمد على المعارف الضمنية غير رسمية والتي يصعب تحويلها بين الأفراد والمنظمات، هذا يعني أن تنافسية كل منظمة تعتمد على مجموعة من المهارات الأساسية حيث تتناول هذه التحليلات المنظمة "كعقدة من المهارات" ضمن رؤية ديناميكية تولى أهمية كبيرة للتغيرات التكنولوجية وأنساق البحث والتطوير؛

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج على آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص: 94.

<sup>2</sup> دارين بوزيدي، الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 80.

## الفصل الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق تأسيل فكري ونظري

---

- تعطي هذه المقاربة إجابة حول التساؤل الذي أثير حول الاختيار بين المنظمة والسوق، مختلفة تماما عن الإجابات التعاقدية، حيث تختار المنظمة إدخال أو إخراج الأنشطة بالنظر إلى المهارات التي تملكها. هذا يعني أنه يمكن للمنظمة القيام بخيارات مختلفة على أساس معايير مختلفة.

- التأكيد على المعارف والتعلم كنقطة قوة وضعف للمنظمة في نفس الوقت، لأنها تعالج مسألة جوهرية وحاسمة لفهم ماهية المنظمات وعملها، في محيط يفرض عليها أن تكون مبتكرة ومبدعة وخلاقة حتى تعيش وتستمر. في حين يمكن أن تكن نقطة ضعف لأنها تؤدي في أغلب الأحيان إلى إهمال الأبعاد التصارعية للعلاقة التشاركية، لأن غاية المنظمات ليس الإنتاج بنفسها بقدر ما هو تحقيق الربح.

### خلاصة الفصل:

المتعمن للكثير من الصناعات يجد أنها لم تكن موجودة في السوق من قبل لكنها وجدت فضاء لها ضمن الصناعات الحالية، ولا تزال هناك صناعات غير مكتشفة يمكن للمنظمات بعثها وخلقها عن طريق تبني إستراتيجية المحيط الأزرق، فهي الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق، وهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيات التنافسية التقليدية التي تمارسها المنظمات من حيث أن هذه الإستراتيجية تكون المنظمة من خلالها المؤثر لا المتأثر في الظروف الخارجية، ولا تكون لديها تبعية للطلب فهي من تقوم بخلقها، وذلك من أجل خلق القيمة والتميز والتفوق في الأسواق.

فعلى المفكر الإستراتيجي البحث بعيدا عن عمليات منظمته وأسواقها الحالية، وذلك سعيا وراء الفرص الجديدة، فهي الفرص التي تحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة، حيث أن المنظمات لا تستطيع الوقوف والانتظار حتى تأتي الأعمال إليها، أو تنتظر تأثير البيئة الخارجية عليها، فتقوم باتخاذ قرارات بناء على ذلك . وإنما يجب عليها البحث عن الفرص في أسواق جديدة وإن كانت نسب المخاطرة عالية، فهذا يخلق لها أيضا قيمة عالية.



# الفصل الثالث

أبعاد واستراتيجيات المحيط الأزرق

### تمهيد الفصل:

حظي موضوع الإبداع والابتكار باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المضطربة، حيث أن منظمات الأعمال تبنت هاذين المفهومين من خلال التفكير الإستراتيجي القديم، الذي يقضي باتخاذ أحدهما كإستراتيجية تنطلق منها المنظمة ضمن المنافسة القائمة.

ولكن مع ازدياد التحديات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بهاذين المفهومين (الإبداع، الابتكار) كإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة. وباتت المنظمات تبحث عن مفهوم جديد للإستراتيجية يقوم على جملة من الأبعاد يأتي الإبداع وابتكار القيمة ضمن أولوياتها، هذا السياق الجديد للإستراتيجية يعبر عن إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن أبعادها الثلاثة الإبداع، ابتكار القيمة، المبادأة والتي تعني اكتشاف مساحة سوق جديدة.

من خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن ثلاثة مباحث هي على النحو

التالي :

❖ المبحث الأول: ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق.

❖ المبحث الثاني: الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق.

❖ المبحث الثالث: المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق.

### المبحث الأول: ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق

لقد أصبح الابتكار من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، وذلك بسبب المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير، التي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري في الأسواق. ويأتي ابتكار القيمة في مقدمة أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق حيث يعتبر حجر الزاوية فيها، وهو الذي يميز المنظمات التي نجحت في إيجاد المحيطات الزرقاء عن تلك التي علقت في المنافسة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، أن المقصود بابتكار القيمة ليس إضافة القيمة فالأولى تعني طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها، في حين أن الأخيرة تعني زيادة قيمة المؤسسة سواء تعلق الأمر بالحصصة السوقية ضمن نفس مجال المنافسة أو زيادة الأرباح.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى الابتكار في منظمات الأعمال وكذا خلق القيمة، وكيفية التفكير من أجل إيجاد محيطات زرقاء ضمن ابتكار القيمة.

### المطلب الأول : الابتكار في منظمات الأعمال

تحليل الابتكار هو تحليل قديم، والكتابات التي تتناول الابتكار كثيرة ومتنوعة، كما يوجد تعريفات كثيرة للابتكار، لكنها كانت تتوقف على هدف المحللين واهتماماتهم، من حيث صلته بالمنتجات والعمليات التكنولوجية.

### الفرع الأول : مفهوم الابتكار

يشير "ميرهوم" وزملائه إلى الابتكار أنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة، ووضعها في الممارسة، مؤكداً أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة الإبداعية ومن ثم تضعها في الممارسة"، وهذا تعريف يعطي توسيعاً للابتكار، ويجعله عملية متكاملة من الفكرة إلى الإنتاج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)، وفي هذا الصدد يشير ميرهوم في معادلته على الابتكار أن: **الابتكار = الميزة التنافسية**<sup>1</sup>.

أما شوم بيتر فتصوره للابتكار أن هناك شقين يمكن أن يختصر من خلالهما الابتكار الأول هو أنه مفتاح التنافسية أما الشق الثاني هو اعتبار المقاتل "مهدم" التوازن الاقتصادي شق الهدم البناء أو الخلاق الشهير<sup>2</sup>.

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار على أنه "مجموعة الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات"

وهذا التعريف يختصر الابتكار في أنه يشمل :

**1- تحديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات، والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع.**

<sup>1</sup> كوش عاشور، حمادي نبيل، الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاولات الصغيرة في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 04.

<sup>2</sup> بوزيدي دارين، سولاف رحال، مرجع سابق، ص: 19.

2- إدخال تغييرات على الإدارة، وتنظيم العمل، وظروف العمل، ومهارات القوة العاملة<sup>1</sup>.

ويعرفه حسين إبراهيم بأنه : "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار إذن هو التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو إلى طريقة عمل مفيدة."

كما ينظر كل من "نيلي" و"هابي" (1998) إلى الابتكار أنه : "ظاهرة متعددة الأبعاد، معقدة وترتبط بالسياق الذي تتم فيه، وأهم ما يميزها، أساسا هو التغيير، وتعبير أبسط، الابتكار هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة، ومن ثم لابد من تمييز الابتكار عن الاختراع، فالاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار أو التجديد. لكننا غالبا ما نخلط بين المفاهيم، فالاختراع : "فكرة أو رسم، أو نموذج لتجديد أو لتحسين جهاز أو منتج، أو عملية أو نظام".

بينما التجديد لا يحدث إلا عند استغلال اختراع أو فكرة جديدة استغلالا تجاريا. وهو يحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد، أو للعملية الجديدة، أو النظام الجديد، أو الجهاز الجديد". ويحدث الابتكار، عندما يطرح في السوق منتج جديد، أو منتج خضع لتغيير ما، أو عندما تستخدم في الإنتاج الجديد عملية جديدة، أو عملية خضعت للتغيير، فعملية الابتكار هي الجمع بين أنشطة مختلفة (كالتصميم، والبحث، ودراسة السوق، وتطوير أساليب الإنتاج، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير العاملين، وغيرها )، وهي أنشطة ضرورية لتطوير منتج جديد أو عملية الإنتاج ودعمها<sup>2</sup>.

أشار *Weaver* إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة<sup>3</sup>.

وفي الأخير يمكن تعريف الابتكار على أنه : قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق<sup>4</sup>.

ومن العناصر الأساسية لنجاح الابتكار، القدرة على التعلم والاستعداد للتغيير . وتتلخص العناصر الأساسية للابتكار في الشكل التالي<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد، مرجع سابق، ص: 11.

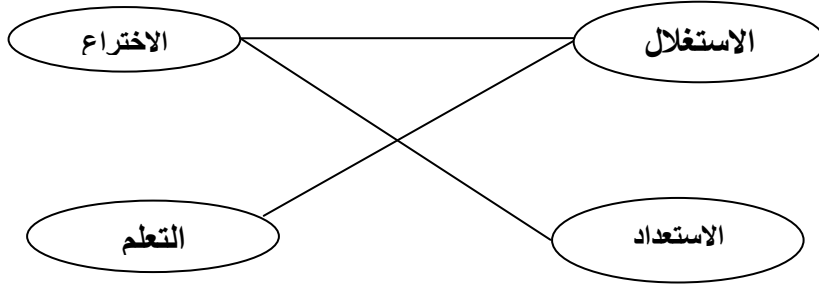
<sup>2</sup> كتوش عاشور، حمادي نبيل، مرجع سابق، ص: 05.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص: 52.

<sup>4</sup> كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 02.

<sup>5</sup> كتوش عاشور، حمادي نبيل، مرجع سابق، ص: 05.

الشكل رقم (3-1): العناصر الأساسية للابتكار



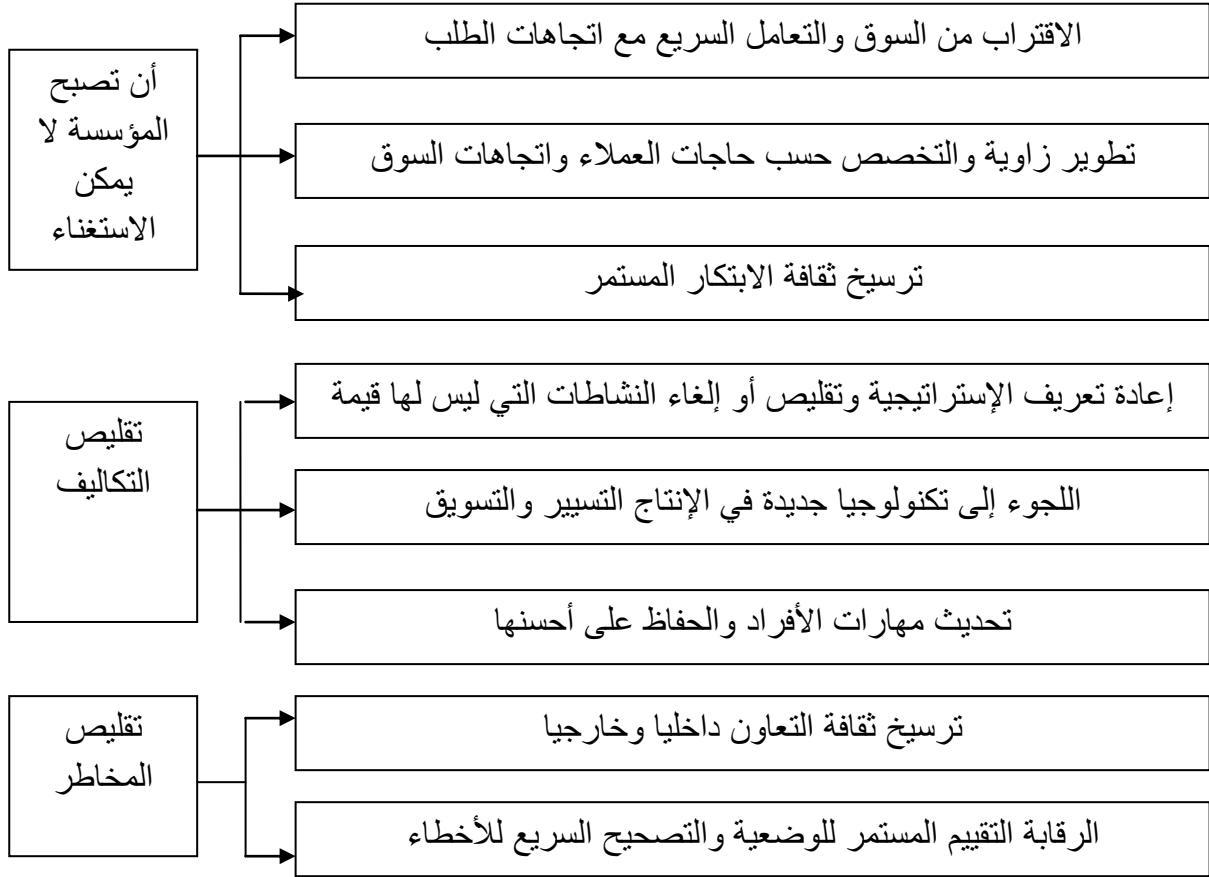
المصدر: كتوش عاشور، حمادي نبيل، مرجع سابق، ص: 51.

يتضح من خلال الشكل السابق أنه توجد علاقة ترابط بين عناصر الابتكار، فنقطة البداية فيه هي الاستعداد للتغيير، ثم تأتي مرحلة الاختراع والتي تمثل "فكرة، أو نموذج للتجديد أو تحسين جهاز أو منتج، أو عملية، أو نظام". يتم استغلال هذا الاختراع بالاعتماد على مجموعة من المعارف، وبهذا يحدث التعلم في النهاية، فالابتكار إذن يعتبر بمثابة إدخال مغارف جديدة للاقتصاد، أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة. وبتعبير أبسط، الابتكارات هي "نتائج التعلم"، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة، "وأصحاب المؤسسات يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع مبتكرة .

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

وللابتكار دوافع عديدة كالاقتراب من الزبائن وتحديث التكنولوجيا..... الخ، والشكل الموالي يبين ذلك.

### الشكل رقم (3-2): دوافع الابتكار في المنظمات



المصدر : طاهري فاطمة الزهراء، طاهري طيبة،-تقييم الخطر الناتج عن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام06/07/2010/08، ص:03.

### الفرع الثاني: تصنيفات الابتكار

يصنف الابتكار على أسس عديدة منها :

درجة الاستمرارية: هذا ما جاء به (Robertson) معتمداً في تصنيفه على درجة إدراك المستهلك للابتكار حيث ميز بين:

❖ **الابتكارات المتقطعة** : تسمى أيضا بالابتكارات الجذرية التي تُنشئ تغييرات أساسية فيما قبلها ولا علاقة له بكل ما هو سائد من مُنتجات أو عمليات ، وتؤدي إلى تغيير كبير في سلوك المستهلك .

❖ **الابتكارات المستمرة الديناميكية**: تظهر كتجديدات أكبر في المنتج الحالي سواءً في تصميمه الأصلي أو في مكوناته الداخلية ، وتكون ذات تأثير معقول على معايير الاستهلاك الحالية وعلى طريقة عمل الأفراد .

❖ **الابتكارات المستمرة**: تتضمن تعديلات صغيرة تدريجية تظهر في شكل تحسينات في أداء المنتج ، غلاف جديد ، تنوع في تشكيلة المنتج .

طبيعة الابتكار : يصنف حسب طبيعته إلى :

❖ ابتكار المُنتَج : يتعلق بتطوير مُنتجات جديدة لأول مرة أو تحسين المُنتجات الحالية .

❖ ابتكار العملية : يرتبط بالنظام التشغيلي للمؤسسة حيث يتضمن تطوير طريقة جديدة أو تحسين الطرق الحالية لتصنيع المُنتجات<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مراحل عملية الابتكار

وتتضمن عملية الابتكار ثلاث خطوات أساسية وهي :

1/ توليد الأفكار: يأتي توليد الأفكار من خلال اختلاط واحتكاك المنظمات مع محيطها ومن خلال حصولها على تدفقات المعلومات ذات المصادر الداخلية والخارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في الموارد البشرية الموهوبة والمبدعة وهي تعتبر من أفراد المنظمة، أما المصادر الخارجية لتوليد الأفكار تتمثل في الأسواق والزبائن والمنافسون... الخ<sup>2</sup>.

2/ تطوير الأفكار: ترتبط هذه المرحلة بثقافة المنظمة وطرائق الإنتاج ومنظمات العمل، حيث نجد بعض الثقافات تشجع وتكافئ التغيير والتجديد والتجارب سواء نجحت أم لم تنجح .

وفي هذا الصدد يرى العديد من الباحثين ومن بينهم "توشمان" و"نادلر" و"كانتر" و"سكوت" و"بروس" أن المنظمة المبدعة هي المنظمات الحاملة للثقافات المتشابهة، ويعد "روبرت" بعض الخصائص التي تميز الثقافات المؤسسية المبدعة والتي من أهمها :

✓ قبول الغموض ؛

✓ تحمل ما هو غير عملي؛

✓ تحمل للمخاطرة؛

✓ تحمل المشكلات ؛

✓ التركيز على النتائج وليس على الوسائل ؛

✓ التركيز على النظام المفتوح .

3/ مرحلة تنفيذ الأفكار: تتألف من مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى الاختراع وابتكار السلع التي يلاحظها ويرغب بها السوق، وهذا يتطلب من المديرين جهودا تنسيقية غير اعتيادية بين مختلف وحدات مؤسساتهم العاملة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في المنتدى الدولي حول : المقاولاتية التكوينية وفرص الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام : 2010/08/07/06، ص: 04.

<sup>2</sup> أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضرات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي للمقاولاتية : التكوينية وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 2010/08/07/06، ص: 08.

<sup>3</sup> صليحة حفيفي، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 05.

### المطلب الثاني: خلق القيمة في منظمات الأعمال

لقد أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المنظمات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمنظمة، ولقد شكل مفهوم خلق القيمة ولفترة طويلة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمنظمات وتعود أصول مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية أين كان يقاس على أساس مردودية رؤوس الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها . ليتطور بعد ذلك هذا المفهوم بفعل العولمة والأسواق المالية ويدرج في طياته الاتجاه المتنامي لقوة المساهمين وتأثيرهم على تلك الأسواق. إلا أنه وفي الوقت الذي أصبح فيه أداء المنظمة نتاجا لعوامل معقدة وغير مادية كالتعلم، المعرفة والإبداع وغيرها فإن نجاح المنظمة أصبح يعتمد أكثر على قدرتها الداخلية على الإبداع وتجنيد الموارد وخصوصا البشرية منها بدلا من اعتماده على العوامل التنافسية التقليدية كسلسلة القيمة والتموقع التنافسي وهنا ظهر مفهوم خلق القيمة الجوهرية كاستجابة لهذه الرؤية بحيث يشير هذا المفهوم إلى أنه بالإضافة إلى القيمة التنافسية القائمة على علاقة المنظمة بمحيطها فإن هذه الأخيرة أي المنظمة تخلق داخليا قيمة تنظيمية متعلقة بجودة العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن وعليه فإن خلق القيمة حسب هذه الرؤية هو اختيار وتوفيق الأنشطة المختلفة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الاستفادة للمنظمة اعتمادا على الموارد الإستراتيجية للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف خلق القيمة للمنظمة

لقد تعددت المصطلحات التي تشير إلى مفهوم القيمة المضافة للمؤسسة، فقد سميت بالقيمة المضافة الاقتصادية:

*[Economic value added- valeur ajoutée économique] EVA*

و قيمة السوق المضافة *MVA* [Market value added- valeur ajoutée de marché]. وهناك العديد من التعاريف لها والتي نذكر منها :

تعرف خلق القيمة حسب "Jean Breman" بأنها " القيمة المضافة *EVA* أو *MVA*، تعبر عن الفرق بين رأس المال الذي يضعه المستثمرون في المؤسسة من أجل استثماره، و الثروة التي يمكن استرجاعها".

« *La MVA : exprime la différence entre le capital que les investisseurs ont placé dans une entreprise et l'argent qu'il peuvent en retire* ».

كما عرفت أيضا على أنها : " القيمة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها و تعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس مال، يد عاملة و غيرها... وهي الفرق بين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسطية من السلع و الخدمات التي تحصل عليها من الغير"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015/2014، ص: 90.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي : تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص: 27.



## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

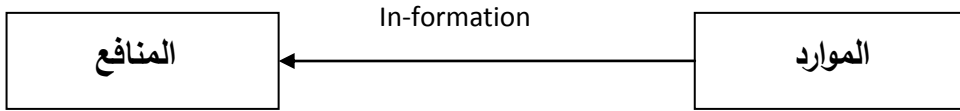
وعرفها *Porter & Kramer* بأنها: "السياسات والممارسات العملية التي تعزز تنافسية المنظمة وتحسن في نفس الوقت في الشروط الاقتصادية التي تمارس فيها المنظمة نشاطها."<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها : " عملية خلق قيمة اقتصادية من خلال الاستثمار في الأنشطة الدافعة للإنتاجية كالإبداع والابتكار والتجديد."<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين، نستنتج أن خلق قيمة للمنظمة هي : "تلك الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة، وهي تبين مدى نجاح المؤسسة في عملية المزج بين عناصر الإنتاج حيث أنه: إذا كانت القيمة كبيرة، فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبيرة . و هو دليل جودة أداء المؤسسة، و حسن استغلالها لعناصر الإنتاج".

حيث تعد المنظمة نظاما يركز على تحويل الطاقة الموجودة في الموارد إلى منافع حقيقية، يتم عرضها وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-3): إعادة تشكيل الموارد.



Source : Philippe Lorino, « **Compte et Récit de la Performance** », les éditions d'organisation, Paris, 1995,p125.

و هدف أية مؤسسة من خلال هذه العملية مهما كان نشاطها، و مهما كان القطاع الذي تعمل فيه هو خلق قيمة مضافة. بمنظورها المنظور المالي والمنظور الجوهري وهما في الواقع منظوران متكاملان حيث أن المنظور المالي يدرس مفهوم القيمة في جانبها المالي والمحاسبي والاقتصادي وحسب هذه الرؤية فإن خلق القيمة يتشكل من عنصرين وهما ربح الأسهم المدفوع للمساهمين والزيادة في قيمة السوق والتي تعكس قدرة المنظمة من وجهة نظر سوق رؤوس الأموال. أما القيمة الجوهريّة فهي تذهب إلى ابعدها من ذلك بحيث بالإضافة إلى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المنظمة بمحيطها فإن القيمة الجوهريّة تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تُخلق قيمة تنظيمية للمنظمة من شأنها تحسين العمليات بما يكفل إرضاء الزبون والرفع من القدرة على الإبداع والتعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب

<sup>1</sup> Porter .M.E & Kramer.M, **Creating Shared Value** ,Harvard Business Review, 2011, P : 6

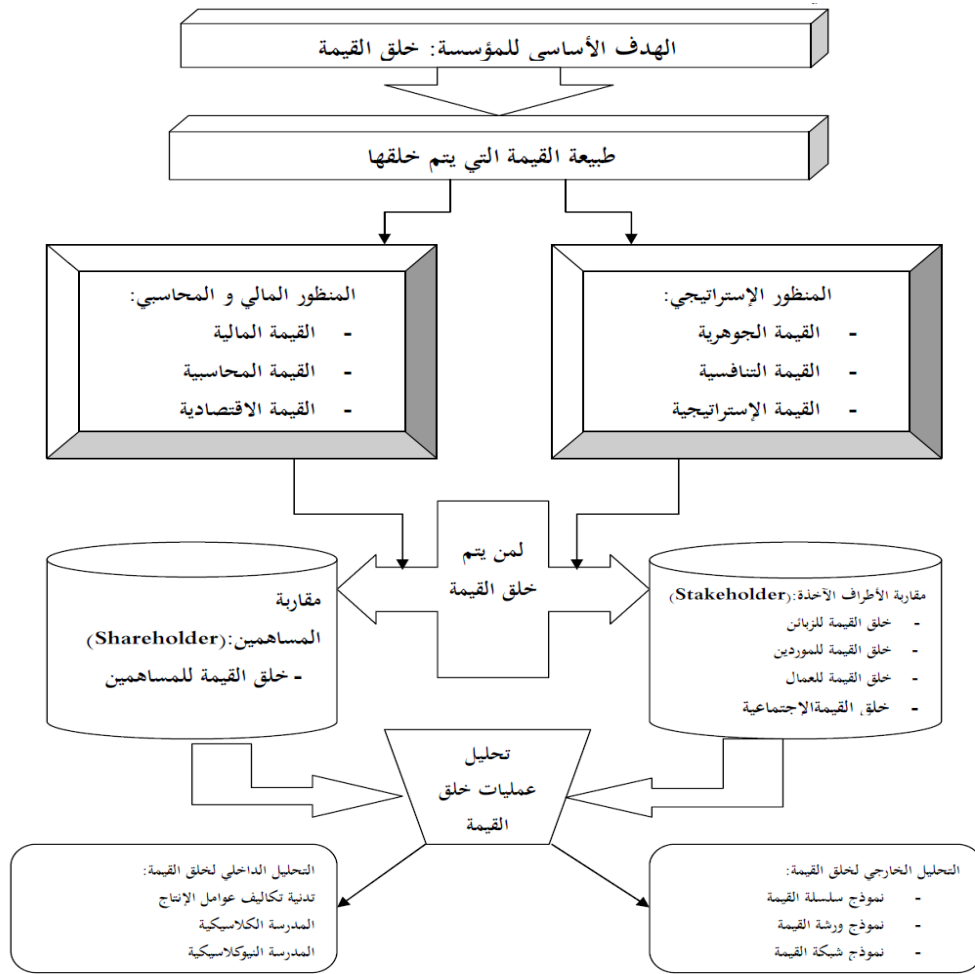
<sup>2</sup> Schmitt.J, **Social Innovation for Business Success**,Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany,2014, p : 22

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

هذه المقاربة هو اختيار وتنسيق الأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من موارد.<sup>1</sup>

وبطبيعة الحال فإن القيمة التي يتم خلقها موجهة لمجموعة معينة من الأطراف والذين هم المساهمين وذلك من خلال تعظيم المردودية المالية، وكذا الزبائن، الموردين، العمال، المجتمع المدني والشركاء حيث أن خلق القيمة للزبون يقوم على رفع تنافسية المنتج أو الخدمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة بسعر مقبول وفي الآجال المحددة . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :<sup>2</sup>

### الشكل رقم (3-4) : خلق القيمة في منظمات الأعمال



المصدر : بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص : 92.

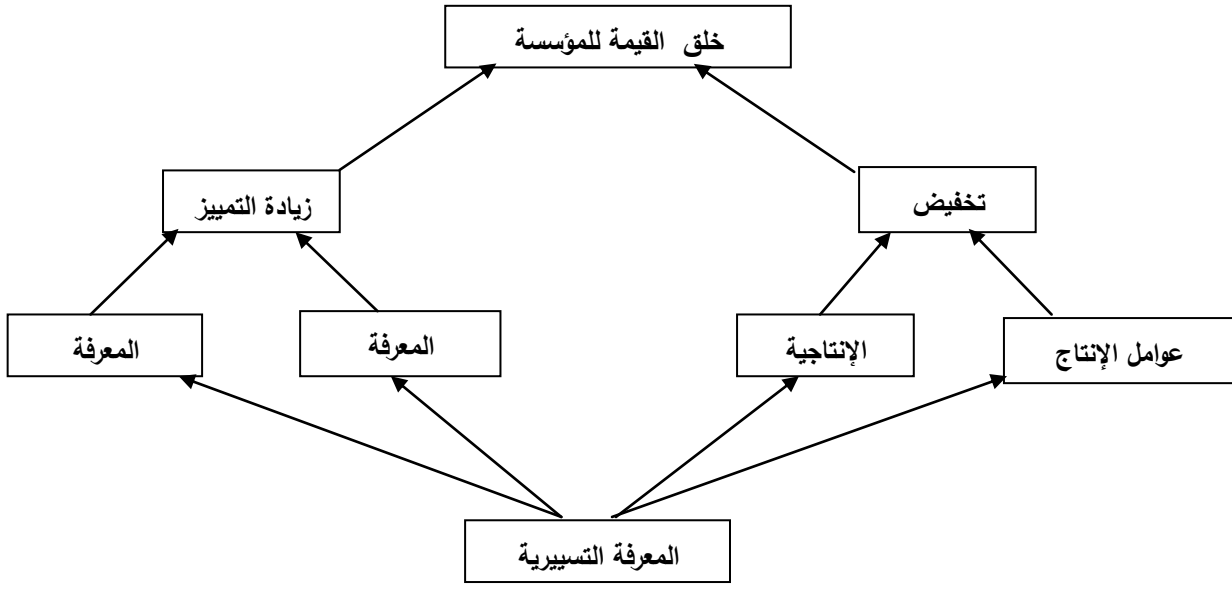
1 Klaus Rosenfeld, Gabriele Pfeufer-Kinnel, **la valeur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de services financiers**, la création de valeur dans la banque, édition Vuibert, 2008, p173.

2 بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص : 93.

الفرع الثاني: مصادر خلق القيمة للمؤسسة.

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين، زيادة التمييز، وتخفيض التكلفة، و لكل منهما يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل رقم (3-5):

الشكل رقم (3-5): مصادر خلق القيمة.



المصدر: كربالي بغداد، تناسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21، 22 ماي 2001، ص: 7.

من هذا الشكل يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً: زيادة التمييز مصدر لخلق القيمة المضافة للمنظمة

إن زيادة تمييز المنظمات عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة و يجعلها تمييز في سوقها، و أهم هذه المحددات نجد:

- التطور التكنولوجي: و الذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:
  - تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، و ذلك بإحداث ظواهر إحصائية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات؛
  - باستطاعته تغيير هيكل و ديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛
  - بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، و ذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
  - يمكن تغيير حواجز الدخول.

عليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، و التحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية و بالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة .

• **المعرفة التسويقية:** هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنوع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات و رغبات الزبائن، دراسات السوق... الخ.

ثانيا: **تخفيض التكاليف لخلق القيمة للمنظمة :**

و يمكن للمنظمة خلق القيمة ، عن طريق تدنية التكاليف و ذلك يتم من خلال:

• **عوامل الإنتاج:** التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد، وبالتالي تدنية التكاليف.

• **الإنتاجية:** عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة و اقتصاديات الحجم، الأجور و التحفيزات، المناخ الملائم... الخ<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نماذج عمليات خلق القيمة

توجد مقاربات عديدة في المجال الإستراتيجي تسعى لنمذجة وتحليل عملية خلق القيمة ولعل أهمها نموذج سلسلة القيمة، نموذج ورشة القيمة، ونموذج شبكة القيمة . هذه النماذج في مجملها تركز على الأنشطة الهامة لخلق القيمة وتفرق بين الأساسي منها والمساند، كما تحلل هذه النماذج محددات التكاليف ومحددات القيمة إلا أن هذه الأخيرة تختلف في تحديد وتحليل الأنشطة الأساسية والعلاقة بينها<sup>2</sup>.

### أولا: نموذج سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة لمايكل بورتر تعتبر من أول المقاربات الممنهجة التي اقترحت تمثيلا للمنظمة التي تضع نصب اهتمامها الأنشطة التي تراها هامة من المنظور الإستراتيجي، وتسعى لفهم أثر هذه الأنشطة على التكاليف والقيمة في آن واحد . بحيث تخلق المنظمة ميزة تنافسية من خلال ممارستها للأنشطة المختلفة والمهمة وذلك بأدنى تكاليف أو على الأقل بتكاليف أدنى من منافسيها وذلك من خلال اختيار العمليات المناسبة التي تمكنها من إنتاج مزيج فريد من القيم.

حسب هذا النموذج فإنه يتم تقسيم المنظمة إلى تسعة أنواع من الأنشطة الأساسية المترابطة ببعضها البعض ويمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى نوعين : أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة . تنقسم الأنشطة الأساسية إلى خمسة أنواع تتعلق أساسا بالجانب الإنتاجي وهي : الإنتاج، البيع، النقل وخدمات ما بعد البيع. الأنشطة المساعدة بدورها تدعم سيورة مختلف الأنشطة الأساسية وتوفر لها الدعم اللازم فيما يخص وسائل الإنتاج وتتمثل هذه الأنشطة في : التكنولوجيا، الموارد البشرية وأنشطة أخرى تمكن المنظمة من أداء الأنشطة الأساسية بأحسن وجه.

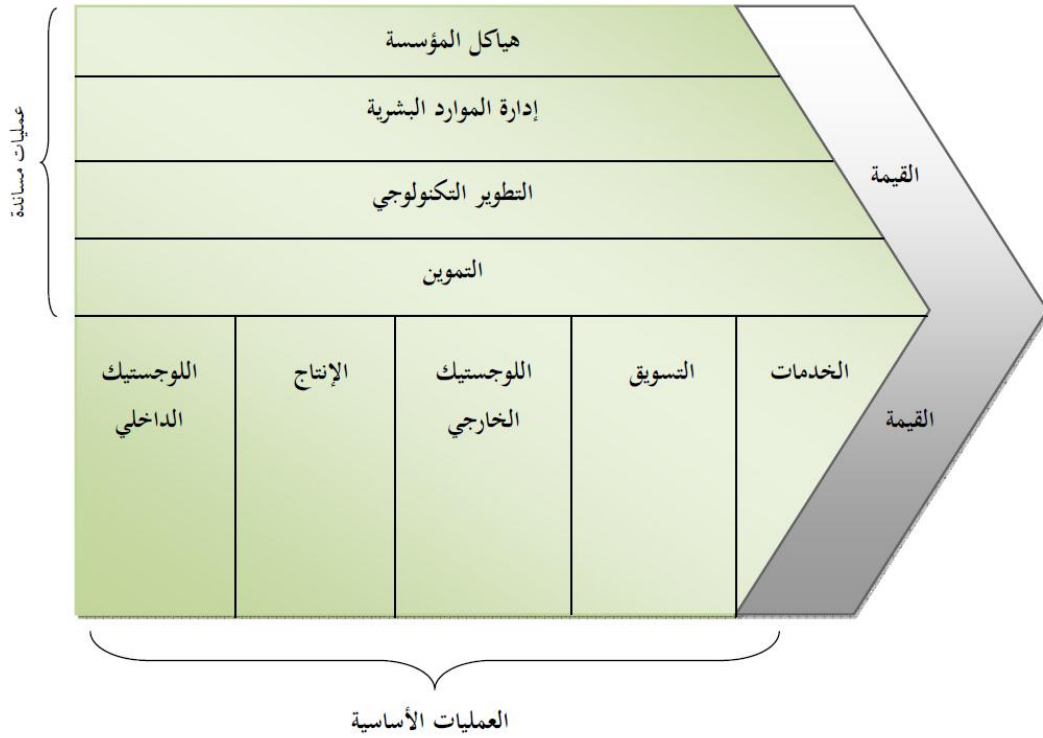
<sup>1</sup> دراج نبيلة صليحة، مرجع سابق، ص: 49، 50.

<sup>2</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص: 106.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

كل نشاط من الأنشطة السابقة يمكن تقسيمه إلى أنشطة فرعية وذلك بهدف تحديد عملية خلق القيمة بدقة، فنجاح المنظمة لا يتوقف على وظيفة معينة دون أخرى بل ينتج على الدمج الجيد لمجموعة من المكونات وبالتالي تتحدد القيمة التي يتم خلقها. والشكل الموالي يبين سلسلة القيمة لـ "مايكل بوتر" <sup>1</sup>

الشكل رقم (3-6) : سلسلة القيمة لـ "مايكل بوتر"



Source :Michal Porter, op.cit, p : 55.

### ثانيا: نموذج ورشة القيمة

إن هذا النوع من نمذجة العمليات خلق القيمة يتوافق مع الأنشطة التي تخلق فيها القيمة انطلاقا من استخدام موارد وأنشطة من أجل مواجهة مشكل معين مطروح من طرف الزبائن بحيث جاء هذا النموذج استجابة لثقافة تطبيق نموذج سلسلة القيمة على هذا النوع من المنظمات .

إن طبيعة الأنشطة، التوفيق بينها وترتيبها يتغير وفق طبيعة المشاكل المعالجة وعلى خلاف نموذج سلسلة القيمة فإن نموذج ورشة القيمة ينظم الأنشطة ويجند الموارد على حسب متطلبات إرضاء الزبائن وعلى حسب طبيعة المشكل ودرجة تعقيده تتحدد كثافة الأنشطة ونوعها. <sup>2</sup>

إن المنظمات الموافقة لهذا التحليل هي في معظمها المتخصصة في تقديم الخدمات إلا أن هذا لا يمنع من استخدام أسلوب ورشة القيمة في المنظمات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في بعض وظائفها

<sup>1</sup> Porter M, **Plaidoyer pour un retour de la stratégie**, l'Expansion Management Review, Mars, 1997, p : 57.

<sup>2</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص: 112.

المهمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: نموذج شبكة القيمة

إن خلق القيمة في هذا النوع من الأنشطة يقوم أساسا على التنظيم وسهولة التبادلات بين الزبائن وقد تكون هذه العلاقة مباشرة كما هو الحال في المنظمات الهاتفية أو غير مباشرة كما هو الحال في البنوك أو المؤسسات المالية، والمنظمات التي يمكن اعتبارها كشبكة للقيمة هي تلك التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات والروابط بين الزبائن الذي يرغبون في أن يكونوا مترابطين بحيث لا تكون المنظمة في حد ذاتها شبكة وإنما تقدم خدمة للدخول إلى الشبكة.<sup>2</sup>

إن النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة تصف وتتمذج الطرق الأساسية لإدارة عملية خلق القيمة وذلك حسب نوع الصناعة المتبناة من طرف المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية إلا أنه من الواجب الإشارة هنا إلى أن هذه النماذج يتطلب تكيفها وبدقة بمتطلبات ومعطيات كل حالة وبمس هذا التكيف كلا من الأنشطة الخلاقة للقيمة، علاقاتها ومحدداتها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: التفكير في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيرات الديناميكية المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء الاقتصادية منها أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وغيرها لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات فالنجاح لم ولن يكون حليفا لأولئك الذين يعيشون في الماضي ومتغيراته، وإنما هو حليف أولئك القادرون على فهم وقراءة الواقع قراءة سليمة ومتأنية والتطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الإستراتيجية المتكاملة والشاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التفكير الابتكاري هو العملية التي يكمن ورائها كل تقدم وصلت إليه منظمات الأعمال، فهو الأساس في ربط الأشياء والأفكار والمتغيرات غير المترابطة بالإضافة إلى أنه المصدر الأساسي لاكتشاف الأفكار الجديدة والفريدة، الأمر الذي يساعد على فهم المتغيرات المعاصرة وكيفية التعامل معها.

### الفرع الأول: تعريف التفكير الابتكاري وعوامله

تعدد المفاهيم المرتبطة بالتفكير الابتكاري ويمكن إيضاح أهم هذه المفاهيم فيما يلي :

التفكير الابتكاري هو: "العملية التي تقوم على ربط الأشياء والأفكار غير المترابطة ومحاولة اكتشاف أفكار جديدة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Octave Jokung-Nguéna, Jean-Luc Arregle, Yves de Kongé, Wolfgang Ulaga, **Introduction au management de la valeur**, Dunod, Paris, 2001, p : 71.

<sup>2</sup> Stabell Charles, Fjelstad Oystein, **configuring value four competitive Advantage : on chains, Shops, and networks**, Strategic Management Journal, vol 19, 1998, p : 427.

<sup>3</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري : كيف تكون مبدعا، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص: 27.

التفكير الابتكاري هو: " هو العملية التي تعتمد على التخيل وتؤدي في النهاية إلى إيجاد إجابات وحلول عديدة ومتنوعة، حيث يؤدي الابتكار إلى تنمية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

التفكير الابتكاري هو: ذلك التفكير الذي يتطلب وجود مجموعة من الميولات والاستعدادات لدى الأفراد، فهو تفكير متشعب يتصف بالأصالة ولا يتحدد بالقواعد المنطقية".<sup>2</sup>

من خلال كل ما سبق يمكن تعريف التفكير الابتكاري على أنه: " العملية التي تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق بلا قيود أو حدود، حيث يحتاج الابتكار إلى الخيال والخروج عن المألوف الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التوصل إلى إجابات وأفكار عديدة ومتنوعة".<sup>3</sup>

من خلال التعريف يتضح أن التفكير الابتكاري يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن الأنواع الأخرى من التفكير، ويمكن إيجاز أهم خصائص التفكير الابتكاري فيما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ التفكير الابتكاري عملية تتسم بالجدية سواء من حيث الموضوع أو الإدارة أو المحتوى أو النتيجة أو حتى أسلوب المعالجة، حيث تنطوي عملية الابتكار على التوصل إلى أشياء أو مخرجات جديدة غير مألوفة؛
- ❖ التفكير الابتكاري هو عملية ديناميكية يتم تنميتها في ضوء الوقف أو البيئة وكذلك وفق إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى إمكانية التكامل بين جوانب المعرفة والخيال؛
- ❖ التفكير الابتكاري هو ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى جميع الأفراد وإن كانت بمستوى متفاوت، تتطلب التعامل مع طبيعة وتركيبية العنصر البشري؛
- ❖ التفكير الابتكاري ظاهرة إيجابية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع حيث تدفع الفرد إلى البحث عن كل ما هو جديد؛ التفكير الابتكاري هو عملية جوهرية ووسيلة لتعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، حيث أن تحقق فاعلية المنظمة يتوقف بشكل كبير على كل ما يتوافر لديها من أفراد لديهم مهارات ابتكارية.
- ❖ التفكير الابتكاري عملية مركبة يتطلب الأمر فهمها والاستفادة منها وكذلك دراسة الجوانب المتعلقة بكل من الفرد والمنظمة والمجتمع؛
- ❖ يستطيع التفكير الابتكاري تحويل المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الأهداف؛
- ❖ يتجه التفكير الابتكاري إلى البحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويتطلب ذلك أن يتم النظر للأشياء والمواقف والعلاقات برؤية جديدة غير مألوفة؛

<sup>1</sup> سامي عبد العزيز، الابتكار والتحديث كمدخل للتنمية المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد الأول، 2001، ص: 11.

<sup>2</sup> مجيد الكرنحي، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص: 140.

<sup>4</sup> فوزية عبد أحمد مبروك، نادبة أمين محمد علي، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2000، ص: 17.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

- ❖ يتسم التفكير الابتكاري بالمرونة، حيث يتحرك التفكير الابتكاري في كل الاتجاهات ويبحث عن مداخل وطرق متجددة مع قدرته على التحرر من الضغوط والتقييد بالأساليب والطرق المتعارف عليها؛
  - ❖ التفكير الابتكاري هو عملية تخضع للفهم المنهجي، حيث أنها ليست عملية سحرية أو خارقة وإنما هي شأن أي مهارة يمكن لأي فرد أن يكتسبها أو ينميها مع مراعاة الفروق النسبية بين الأفراد؛
- هذا يقودنا إلى ضرورة التفريق بين التفكير الابتكاري والتفكير التحليلي وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي :

جدول رقم (3-1): الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري	التفكير التحليلي
يعتمد على التخيل وعدم التقييد بالمتغيرات المحيطة	يعتمد على المنطق في التفكير من خلال الدراسة الدقيقة للموقف القائم
يساهم في إيجاد إجابات وحلول عديدة، حيث يساعد على تنمية البدائل المتاحة لاتخاذ القرار	يساهم في إيجاد حل واحد وصحيح يمكن تنفيذه
لا يرتبط بالقواعد والتقاليد والقوالب والأنماط التقليدية	يحتاج إلى التحليل والترتيب والحساب في إطار محدد
يعتمد على ربط أفكار لم يكن بينها أي علاقة سابقة	يعتمد على ربط أفكار بينها علاقة سابقة
يتسم بالجدة والخروج عن المألوف	لا يخرج عن المألوف
لا يمكن التنبؤ بالحلول مقدما	يمكن التنبؤ بالحل مقدما

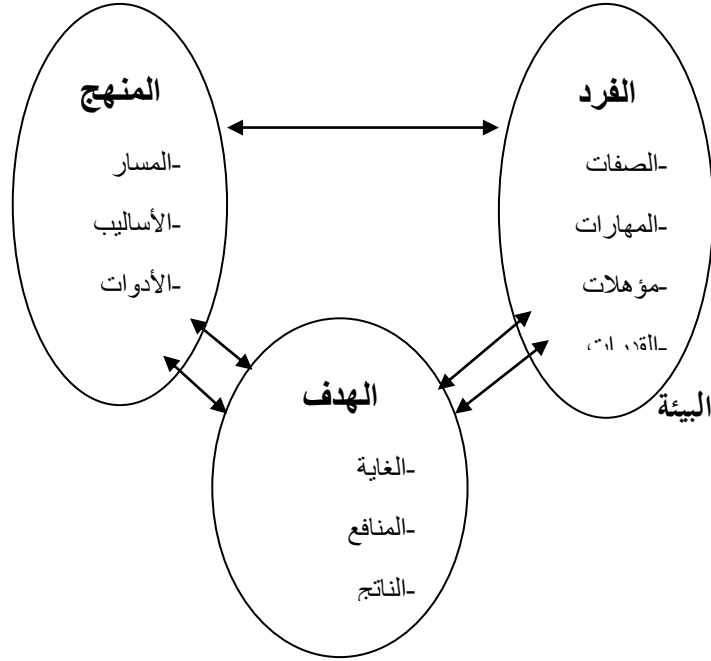
المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص : 140



الفرع الثاني: عناصر التفكير الابتكاري وأنواعه

يمكن توضيح مكونات التفكير الابتكاري كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-7) : عناصر ومكونات التفكير الابتكاري



المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 142.

من الشكل السابق يتضح أن التفكير الابتكاري يتكون من أربعة عناصر أساسية هي :

**الفرد:** ويرتبط ذلك بمؤهلات وقدرات ومهارات وصفات الفرد القائم بعملية التفكير الابتكاري.

**المنهج:** والمنهج هو أسلوب التفكير الذي يتبعه القائم بعملية التفكير الابتكاري .

**الهدف:** والهدف هو النتيجة التي يريد الشخص الابتكاري التوصل إليها، لذا فإن التفكير الفعال هو التفكير القابل للتنفيذ ويؤدي إلى تحقيق الأهداف.

**البيئة:** حيث تعتبر البيئة المحيطة بالشخص الابتكاري من أهم العوامل المؤثرة التي قد تدعم أو تعوق عملية التفكير الابتكاري.<sup>1</sup>

وتركيزنا في مناقشة التفكير الابتكاري ينطوي على الأفكار والحلول الجديدة التي تتعلق بالفرد أو المجموعة أو الموقف أو المنظمة التي ينتمي إليها الفرد ومنه فإن أنواع التفكير الابتكاري هي على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي، العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري للعاملين : دراسة تطبيقية على بعض المنظمات، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، 1999، ص: 20.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة : الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 239.

❖ التفكير الابتكاري للفرد؛

❖ التفكير الابتكاري للمجموعة (الجماعي)؛

❖ التفكير الابتكاري للموقف؛

### الفرع الثالث: التفكير في ابتكار القيمة

ما فصل باستمرار الفائزين من الخاسرين في خلق المحيطات الزرقاء، هو نهجها الاستراتيجي . حيث أن المنظمات التي اشتغلت بالنهج التقليدي، القائم على التسابق للتغلب على المنافسين من خلال بناء موقف الدفاع داخل القائمة علقت في المحيطات الحمراء، بينما منشئي المحيطات الزرقاء لم يفعلوا ذلك وبدلاً من ذلك، اتبعوا المنافسة على أساس منطق استراتيجي مختلف نسميه ابتكار القيمة. وهو يسمى ابتكار القيمة لأنه بدلاً من التركيز على ضرب المنافسة، فإنك تركز على جعل المنافسة غير ذات صلة من خلال إنشاء قفزة في قيمة للمشتري والمنظمة، وبالتالي فتح مساحة السوق جديدة و غير المتنازع عليها. ويولي ابتكار القيمة أهمية متساوية للقيمة والابتكار. فالقيمة بدون ابتكار تميل إلى التركيز على إضافة القيمة فهو شيء يحسن القيمة ولكنه غير كاف لجعل المنظمة تبرز في السوق، والابتكار دون قيمة يميل إلى أن يكون مدفوعاً بالتكنولوجيا رائدة في السوق، أو مستقبلية.

ولا يحدث ابتكار القيمة إلا عندما تسير المنظمات بمحاذاة الابتكار مع المرافق، والسعر، والتكاليف الموافقة<sup>1</sup> . ويعتبر ابتكار القيمة حجر الزاوية في المحيط الأزرق حيث أنه ما ميز المؤسسات التي نجحت في خلق المحيطات الزرقاء على تلك التي فشلت في ذلك هو مقارنتهم الإستراتيجية، فلقد اتبعت المؤسسات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية، وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي، ضمن الترتيب في مجال الصناعة كما لاحظ *Peter Drucker* بأن الشركات تميل للتسابق فيما بينها بالنظر إلى ما يفعله المنافسون، أما منشئي المحيطات الزرقاء فقد اتبعوا منطقاً استراتيجياً مختلفاً تماماً يطلق عليه ابتكار القيمة دار جدل حول التركيز على ملاحقة المنافسة والتغلب عليها الذي يقود إلى التقليد ولا يقود إلى الابتكار وهو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافسين فإن المؤسسة تركز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، كما يؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو ما يؤدي إلى تحسين القيمة لكنه غير كافي لجعل المؤسسة تتميز في السوق، كما أن الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية، وريادية السوق، والقفز للمستقبل، ويسعى لأهداف بعيدة عما يطمح إليه الزبائن وما يمكن أن يتقبلوه ويدفعوا ثمنه، ومن هذا يجب أن نميز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادية السوق، إذ أظهرت الدراسة بأن ما يميز الناجحين والفاشلين في خلق المحيطات الزرقاء ليس التقنيات التنافسية الدموية، ولا الدخول المبكر للسوق،

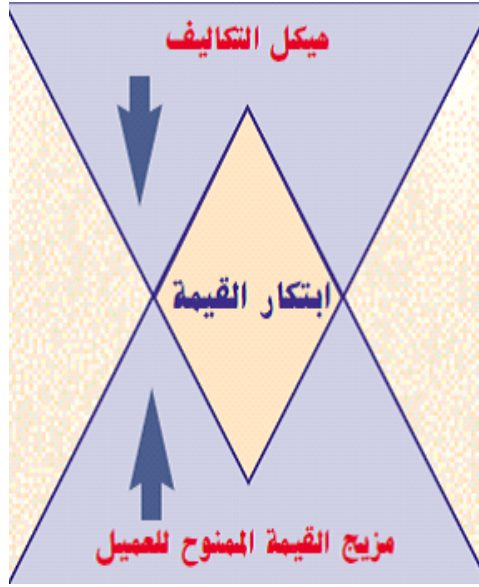
1 W.Cham Kim, Ranée Maurborgne, **Blue Ocean Strategy From Theory To Practice**, California Management Review, Vol 47, No 3, U.S.A, 2005, P :13.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

رغم وجودها أحيانا بل قليلا ما لا تكون موجودة، بل بالبحث عن ابتكار للقيمة والذي يتحقق عندما توازي المؤسسات بين الخلق والوسيلة، التكلفة والسعر .

فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والانفلات من المنافسة، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت<sup>1</sup> .

الشكل رقم (3-8): ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة



Source : W.cham Kim, Ranée Mauborgne, **Value innovation : a leap into the blue ocean**, journal of business Strategy, Vol 26, N : 04, 2005, P : 22.

يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كما يوضح الشكل، بدفع التكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، ويتم وفق هذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى الشركة والزبائن، إن هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء الإستراتيجية مستدامة، إذ تساعد في التكامل بين نطاق نشاطات المؤسسة، فعلى العكس من ذلك فإن ابتكارات مثل الابتكارات الإنتاجية يمكن تحقيقها على مستويات فرعية من النظام دون التأثير على الإستراتيجية المتكاملة للمؤسسة، كما أن الابتكار في العملية الإنتاجية قد يخفض هيكله تكاليف لتعزيز الإستراتيجية الحالية لتوجه التكلفة.

وعلى الرغم من أن هذا النوع قد يحسن موضع المنظمة ويدفعه للأمام في السوق، إلا أن هذه المقاربة على مستوى فرعي من النظام نادرا ما تعمل على اكتشاف محيط أزرق بمساحة سوق جديدة<sup>2</sup> .

الواقع أن المنظمات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو المصدر الأكثر القوة، وهنا تجدر الإشارة إلى نوعين من المنظمات، منظمات تتخذ الابتكار كإستراتيجية لها وذلك ضمن تعزيز ميزتها

<sup>1</sup> Patric Ogorman, **creating a Blue ocean the nintendo way palerme** business Review, n°2, 2008, p:97.

<sup>2</sup> محمد أحمد، مرجع سابق، ص: 11.

التنافسية. ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف، وأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف.

ومنظمات تتخذ من الابتكار عنصرا ضمن استراتيجياتها فهو يدخل ضمن بنائها الإستراتيجي، أو ما يطلق عليه ابتكار القيمة لهذا لا بد أن تعمل المنظمات ضمن هذا المنظور على المحافظة على القدرة الابتكارية لكي تظل المنظمة هي الأولى في السوق وتتسم بالفرد والتميز، ولا بد أن تكون هي أيضا الأولى في تحقيق معدل تعلم أسرع لكي تكون الأولى في تطوير المنتج الجديد اللاحق.

### المبحث الثاني: الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق

يبرز الإبداع باعتباره مطلباً أساسياً من المطالب الرئيسية للغاية العليا للإدارة، وأن أي منظمة إدارية أو قيادة إدارية، أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكّم على نفسها بالتخلف والانهيار، لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة.

لهذا نجد أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعنى بهذا العنصر والذي تعتبره بعداً من أبعادها، فإستراتيجية المحيط الأزرق تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق ولا يكون ذلك إلا عن طريق تبني مجموعة من الأبعاد، والتي يعتبر الإبداع إحدى هذه الأبعاد.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الإبداع، وكذا مبادئه ومراحله، وطريقة التفكير الإبداعي التي تقود لتبني إستراتيجية المحيط الأزرق.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد وهذا بسبب تعقد الظاهرة نفسها وبسبب تعدد اتجاهات المفكرين، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه وميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر له على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.

### الفرع الأول: تعريف الإبداع

الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب وأهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بالمنظمة إلى الأمام.

وفيما يلي استظهار لأهم التعاريف التي تبناها الباحثين :

**الإبداع هو:** "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى".

**الإبداع هو:** "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>1</sup>.  
أشار الباحثان *Daft, Noe* إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطور أفكار جديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عجلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص: 31.

<sup>2</sup> Kenneth Michal, Kitndu Bengesi, *Strategic Entrepreneurial response of small and medium entrepreneurs*, Swhnitted on partial fulfillment of the requirement for the degree of PHD, University of Pretoria, 2013, p:97.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

**الإبداع هو:** "المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في خلق أفكار جديدة واكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار، فالمؤسسة التي تشجع الإبداع هي التي تطور طرقا فريدة للعمل، أو تجد حلولاً مفيدة لمشكلات العمل حيث أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف"<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن تعريف الإبداع حسب المنظور الشومبيتييري الاقتصادي الشهير، ويعتبر أول من قدم تعريفا للإبداع، حيث يعرفه على أنه : "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". وقد حددت خمسة أشكال للإبداع وهي:<sup>2</sup>

❖ إنتاج منتج جديد ؛

❖ إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛

❖ استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛

❖ فتح وغزو أسواق جديدة؛

❖ تحقيق تنظيم جديد للصناعة .

من خلال تحاليل شومبيتييري للإبداع نستنتج نوعين أساسيين للإبداع، النوع الأول هو الإبداع التكنولوجي (التقني) ويخص : الإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرائق وأساليب الفن الإنتاجي أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي أو الإداري ويخص : إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير في الإدارة ويعتبر هذا النوع من الإدارة غير المادي ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة<sup>3</sup>.

ومن هنا تظهر أهمية الإبداع في منظمات الأعمال، حيث أنه يعمل على :<sup>4</sup>

❖ الإبداع يقود إل التجديد والتطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية بل يتعدى ذلك إلى المساهمة في قيادة تلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية ؛

❖ يعمل على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيات الملائمة والمدعمة للتنمية؛

❖ مواجهة تحديات العولمة والمنافسة، لقد أصبحت المنافسة اليوم تبنى على أساس القدرة على الإبداع المستمر، فالدول أو المنظمات التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع التنافس والبقاء في السوق؛

❖ تلبية حاجات المستهلكين، والتفوق عليها.

<sup>1</sup> صليحة حفيفي ، مرجع سابق، ص: 03.

<sup>2</sup> زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المقاولاتية التكوينية وفرص الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام : 2010/08/07/06، ص: 04.

<sup>3</sup> محمد عجيلة، مرجع سابق، ص : 35.

<sup>4</sup> نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع والابتكار في تعزيز التنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، 2007، ص: 04.

### الفرع الثاني: خصائص الإبداع

- إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، وقد لخصت أهم خصائص الإبداع فيما يلي<sup>1</sup>:
- ❖ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع؛
  - ❖ الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
  - ❖ الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليف الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
  - ❖ الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛
  - ❖ الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقية لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة .
  - ❖ كما أن العملية الإبداعية تتصف بمجموعة من السمات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: 2
  - ❖ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
  - ❖ القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
  - ❖ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
  - ❖ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
  - ❖ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 376 و377.

<sup>2</sup> يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية النمطية والإبداعية، كلية التربية، مجلة الفيصل السعودية، المملكة العربية السعودية، المجلد 26، العدد 305، ص:

### الفرع الثالث : الفرق بين الإبداع والمصطلحات المشابهة

هناك الكثير من الجدل حول بعض المصطلحات القريبة من الإبداع، كالذكاء والاختراع، والمبادرة الابتكار، فهناك من يرى أنهم نفس الشيء وهناك من يرى أن هناك اختلافا فيما بينها.

وفيما يلي سوف يتم التفصيل في هذه المصطلحات

#### 1- الإبداع والذكاء :

برز كذلك جدل كبير بين المهتمين في موضوع الإبداع والابتكار حول مدى ارتباط الإبداع بالذكاء، وهل هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع؟

وفي الحقيقة يعتقد بعض العلماء أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء وذلك بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض حيث بينت أن هناك من الأذكياء لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاء برزت لديهم العديد من الإبداعات.

وفي حين يعتقد نفر آخر من العلماء أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع فثلا يرى "سييرمان" أن الإبداع ليس إلا مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد.<sup>1</sup>

لكن في العموم يمكن الخروج بالنتيجة التالية :

- ليس هناك مقياسا متفقا عليه لقياس ذكاء الإنسان بل إن كثيرا من العلماء يشكك في مصداقية كثيرا من مقاييس الحالية للذكاء.

- الإبداع مظهر من مظاهر الذكاء وإن كان ليس شرط للذكي أن يكون مبدعا لأن هناك متطلبات أخرى للإبداع، كما أن هناك عوائق كثيرة قد تحول دون إبداع الذكي.

- يمكن لصاحب الذكاء العادي (بل وصاحب الذكاء البسيط) أن يكون مبدعا فليس شرط للإبداع أن يكون الإنسان عالي الذكاء.<sup>2</sup>

#### 2- الإبداع والمبادرة :

روح المبادرة هي السمة الغالبة على المبدعين، فهم لا ينتظرون طلب الحل للمشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، ولكنهم دائما يقدمون الاقتراحات البناءة، فهذا جانب هام من جوانب روح المبادرة التي تجعل من الشخص مبدعا، وكل صاحب عمل لديه رغبة وحاجة إلى موظفين يستطيعون أن يضعوا أيديهم على مواضع المشكلات، وأن يبادروا ويقترحوا بإخلاص التحسينات اللازمة في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 10.

<sup>2</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 10.

<sup>3</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:



وإذا كانت روح المبادرة تخرج من شكل مقترحات فهناك شروط واجبة لهذه الاقتراحات ومنها أن يكون الاقتراح في صميم مجال من يقدمه، ومجال عملك الذي تعرفه عن غيرك والذي تعرف عنه الكثير هو الأولى بحل مشكلاته والسعي به نحو النهوض، لذا فالمبدع يبحث عن طرق، لتوفي أموال المنظمة، أو لتحسين الخدمة في المنظمة، أو لتنظيم العمل، وهو في سبيل ذلك يقوم بإجراء تجارب لاختبار أفكاره، ويتعد عن الأفكار السطحية التي تقلل من مصداقيته وتصرف الانتباه عنه.

والمبادرات والاقتراحات لا يكتب لها النجاح إلا حين تتحول إلى خطة قابلة للتطبيق، فإذا لم يكن هناك خطة بات المقترح شكوى، وعند وضوح الخطة التي تحوي المقترحات الإبداعية يجب حساب المكاسب والخسائر التي ستجتم عن تطبيق هذه الأفكار، والمبدع يفكر مليا في الطريقة التي يمكنه بها إحداث التغيير المرغوب، أو الشروع في إحداثه، وهو لذلك يثق في مقترحاته ويناقشها مع الآخرين، ويلتمس المشورة، وهو بلا شك قادر على تحمل المسؤولية.

والمبادرة لا تعني الانفراد بالقرار، لأن ذلك يقود للفوضى، ولكن المبدع يلتمس النصح من الآخرين والإدارة هي على علم بأن لدى الموظفين أساليب متباينة للعمل، ويمكنهم الانجاز وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

### 3- الإبداع والابتكار

تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم إلى الإبداع، ومميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار، حيث الكثير لا يفرق بين هذين المفهومين ويرون أن ليس هنالك فرق بين الإبداع والابتكار، لكن حين مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن : الإبداعية تعني التغيير الإيجابي في حين أن الابتكار يعني التطبيق الناجح لهذه الأفكار، الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بالأفكار الجديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملوا معا لإدراك وفهم هذه الأفكار.

الابتكار والإبداع يسيران جنبا إلى جنب مع بعض فالابتكار هو خلق شيء جديد والإبداع هو إيجاد طرق لتسويقه الناجح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص: 55.

<sup>2</sup> David Gurteen, Knowledge, Creativity and Ennovation, Journal of Knowledge Management, vol 02, No 01, 1998, P : 06.

الجدول رقم (3-2) : الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة	منقطعة، لحظية	العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	الأثر
استعمال الأدوات الإستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	نوع الاجتماعات
تقارب الأفكار الإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشعبها	نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	دور المشرف أو المسؤول
كفاءة	مصدر	أهميتها في المؤسسة

المصدر: محمد عجيلة، مرجع سابق، ص: 29.

ويمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق أن الإبداع هو مدخل من مدخلات الابتكار بحيث ليكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة أما إذا وظفت وشغلت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكاراً أي (الاستخدام والتطبيق الناجح).

المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة

تمر عملية الإبداع بمجموعة من المراحل المتسلسلة والتي تجعل من الإبداع عملية نظامية، ومن خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل بالتفصيل مع التركيز على سمات الشخصية المبدعة، وكذا مستويات الإبداع.

الفرع الأول: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكملة لبعضها البعض وجميعاً ضرورية للمنظمات المعاصرة، وهي :

❖ الإبداع على مستوى الفرد؛

❖ الإبداع على مستوى الجماعة؛

❖ الإبداع على مستوى المنظمة؛

والمستويات الثلاثة يمكن النظر إليها على أنها أنواع للإبداع وفق تصنيف معين، وسيتم مناقشة الأنواع الثلاثة باختصار.

**1- الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حي المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات واستعدادات، وميول الفرد المبدع، وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع.

**2-الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

-إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

-إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

-إن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

-إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

-إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

-إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.<sup>1</sup>

**3-الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>2</sup>

-الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

-الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

-وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

-الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

-تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

-الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

-البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

-الشدة واللين معاً.

أما في ما يتعلق يصنف آخر للإبداع فإنه يمكن تمييز الأنواع التالية :

**الإبداع التنظيمي:** يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة، حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص: 53.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 381.

<sup>3</sup> M.S.Oukil, pour un management efficace de la recherche et de développement de l'innovation technologique en Algerie, ouvrage coordonné par M.S.OOKIL, recherche et développement, CERIST, 1999,P:05.

**الإبداع التكنولوجي:** هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، ومن هذا التعريف نستنتج أن الإبداع التكنولوجي يضم كل من إبداع المنتج وإبداع الطريقة<sup>1</sup>.  
**الإبداع في الخدمة:** والمقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.  
**الإبداع في مجال التسويق:** ويعني به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق،... الخ<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل وخطوات عملية الإبداع

من خلال دراسة المفاهيم السابقة ودراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع فيما يأتي<sup>3</sup>:

- 1-مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- 2-مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها، كما إن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- 3-مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.
- 4-مرحلة الحل:** إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني أما إذا تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- 5-مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد

<sup>1</sup> بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، مداخل في الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، ص: 05.

<sup>2</sup> شريف غباط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في التطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، جامعة قلمة، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص: 13.

<sup>3</sup> خليل محمود الشماع، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 65.

من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

**6-مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع وانتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

### الفرع الثالث: خصائص الشخصية المبدعة

لا تنفصل العملية الإبداعية عن الخصائص والسمات الشخصية للأفراد المبدعين بكل مقوماتها العقلية أو الانفعالية أو العضوية أو النفسية،<sup>1</sup> وتكاد البحوث تجمع على وصف شخصية المبدع وسماته، فيقال عنه انه إنسان خبير سهل التكيف، متعاون، يمكن الركون إليه والثقة به، يعبر عن نفسه بسهولة، وهو شخص اجتماعي، فهو إنسان قد يتصف بالانبساطية، وفي نفس الوقت هو شخص يعتمد على نفسه وله آراءه الخاصة به التي يستقل بها عن غيره، وتظهر سمة الاكتفاء الذاتي في سلوكه بوضوح، كما أنه يتسم بقوة الإرادة والطموح العالي.<sup>2</sup> وعلى العموم يمكن تلخيص صفات المبدعين في الأشكال الأربعة التالية:<sup>3</sup>

1- **صفات ذهنية:** مثل امتلاكه قدرة على التفكير، حبه للتجديد، يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة التي تحتمل أكثر من تفسير، يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني، يتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي، يقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.

2- **صفات نفسية:** قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات، يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد، متفائل بطبيعته، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد، يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يجبها، يتميز بطموح عالي جدا.

3- **صفات عملية:** لا يحب القيام بالأعمال الروتينية، يميل إلى المغامرة ويحب التجريب، قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة، لا يهتم كثيرا بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

4- **صفات إنسانية:** قادر على مقاومة ضغوط الجماعة، يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتخفيف (ولكنه يعمل حتى ولو قاومه الآخرون)، الانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 271.

<sup>2</sup> عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الإبداع في الحياة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1999، ص: 36.

<sup>3</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 25.26.27.

### المطلب الثالث : التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال

يمكن النظر للإبداع على أنه النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، وشم تطوير هذه النظرة ليتحول إلى فكرة وإلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.

ويحقق التفكير الإبداعي عدة مميزات تشمل على توفير بدائل عديدة لحل المشكلة وتجنب عملية المفاضلة والاختيار، والبعد عن النمط التقليدي الفكري، وتعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد، وتجنب التتابعية المنطقية.

ومن خلال هذا المطلب سوف تتم مناقشة التفكير الإبداعي من خلال التطرق إلى مفهومه، وخصائصه، وكذا إستراتيجياته أو أساليبه، وفي الأخير سوف يناقش التفكير الإبداعي في الفكر الإستراتيجي.

### الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي

يمثل التفكير الإبداعي أحد ضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن المتغيرات في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنماطها بالطرق الروتينية والتقليدية، لذلك فإن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تتوقف عند تحقيق أعمالها بكفاءة وإنما عليها أن تهتم بالأساليب التفكير الحديثة، ويعتبر التفكير الإبداعي إحدى هته الأساليب والذي سوف نخوض في تعريفه فيما يلي :

**التفكير الإبداعي هو:** "كفاءة وطاقه واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته".

**التفكير الإبداعي هو:** "المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير".

**التفكير الإبداعي هو:** "مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يخطو المبدع من خلالها ليصل إلى أفكار جديدة أو إلى حلول أو إلى إنتاج متميز".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف التفكير الإبداعي على أنه : "طريقة أو وسيلة تشجع التفكير من أجل خلق الأفكار".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف تظهر جليا خصائص التفكير الإبداعي والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

❖ تفكير غير ملتزم بمنطق؛

❖ يمكن الحصول على نتائج صحيحة من مقدمات خاطئة؛

❖ تفكير متشعب؛

❖ يضيف ويجدد ويغير؛

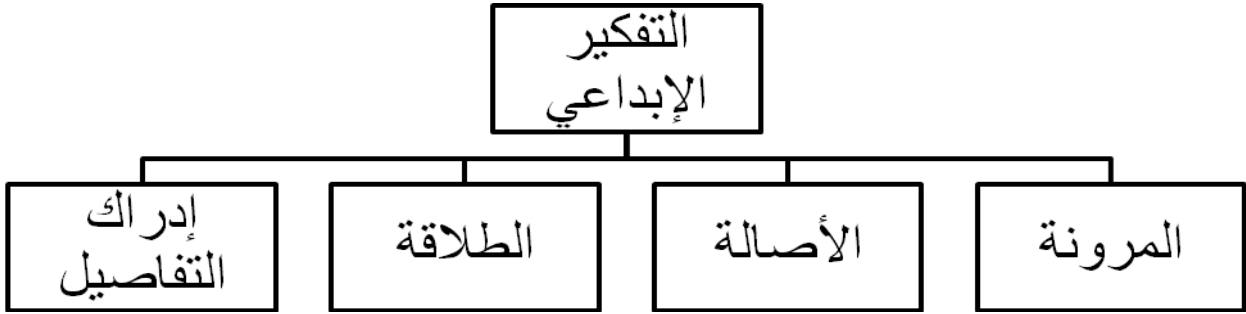
❖ يصعب التنبؤ بنتائجه.

بالإضافة إلى أنه يتميز بمجموعة من القدرات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه وهي وفق الشكل الموالي :

<sup>1</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 118.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 314.

الشكل رقم (3-9) : القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي



المصدر : جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 171.

الفرع الثاني: استراتيجيات التفكير الإبداعي

تهدف الإستراتيجيات إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فاعليته، كما تسمح هذه الإستراتيجيات للمفكر بالانتقال أو بتغيير النمط، فالقبعات الست الملونة هي وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات حياته، وتركز هذه القبعات على أن التفكير عملية نظامية منضبطة.

وتعد قبعات التفكير الست استراتيجيات أو أدوات مقصودة تمكن الفرد من ممارسة ست أنواع من التفكير، حيث تعتبر نموذج متكامل، إذ يتضمن تنمية ست أنواع من التفكير لدى الفرد، عبر الألوان المختلفة والتي ترمز إلى أنواع متباينة من أنواع التفكير، وبالتالي يحقق التفكير المتوازي.

**1/ القبة البيضاء (الحقائق):** ترمز هذه القبة إلى التفكير بالحقائق والأشكال والمعلومات، ويكون التفكير وفق هذه القبة استجابة للأسئلة مثل : ما المعلومات المتوفرة ؟ ما المعلومات التي يمكن أن نحتاج إليها ؟ وكيف السبيل للحصول على هذه المعلومات ؟ وينبغي على لابس القبة البيضاء أن يركز في طلبه ليحصل على ما يحتاجه منها. وهذا يشير إلى أن طرح الأسئلة المركزة والمناسبة للمشكلة المطروحة هو جزء هام من آلية طلب المعلومات، كما أن من يطرح الأسئلة بهدف استخلاص معلومة عليه أيضا أن يستخدم القبة البيضاء، ومن المؤمل أن يصبح التفكير من خلال القبة البيضاء نظاما منضبطا يشجع المفكر على الفصل بشكل واضح ما بين الأرقام والوقائع والتحليلات والتفسيرات الخاصة، فالقبة البيضاء تمثل نمط التفكير الحيادي والموضوعي كما يشير إلى ذلك لون القبة.

**2/ القبة الحمراء (المشاعر):** القبة الحمراء هي على النقيض من القبة البيضاء، إذ أنها تتعلق بالأحاسيس والمشاعر والعواطف الداخلية، ولا تحتاج إلى تبرير، لأنها لا تتعلق بالتفكير المنطقي، فإذا كانت المشاعر والانفعالات غير مصرح بها في التفكير العملي فعلى الأرحح أنهما ستظل في البناء المعرفي للفرد، وستؤثر على نمط التفكير بطريقة

ما، فالتفكير في القبة الحمراء يعترف بوجود المشاعر والانفعالات، وي طرح لابس هذه القبة إذا رسميا بالإفصاح عن مشاعره تجاه قضية ما.<sup>1</sup>

يمكن من خلال هذه القبة أن يتعد الفرد عن التفكير المنطقي السببي المبرر إلى التعبير عن مشاعره وأحاسيسه تجاه قضية ما، دون الحاجة إلى إبداء الأسباب حول هذه المشاعر أو الأحاسيس. وتعد الانفعالات والمشاعر المدخلات الرئيسية لعملية التفكير عند الفرد.

**3/ القبة السوداء (الحيطة والحذر):** ترمز هذه القبة إلى الخوف والحذر والتشاؤم والنقد والحيطة والتفكير في الأخطار أو الخسارة، وهذا الشيء مطلوب عند اتخاذ القرارات. وهذه القبة من أكثر القبعات فائدة. والتفكير من خلال هذه القبة يجنب الوقوع في الأخطاء، ولون هذه القبة مستند إلى الصرامة والعبوس وعدم المعرفة. تستند القبة السوداء إلى افتراض مفاده أن العقل يبحث دائما عن السلبيات. وتهتم بالجانب المظلم في المثيرات أو المنبهات. وتعتبر قبة التفكير السوداء أكثر قبعات التفكير شيوعا واستخداما وهي الأكثر نفعا للأشخاص المفكرين. فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتفكير الناقد.

**4/ القبة الصفراء (التفاؤل):** تدل هذه القبة على التفكير بالفوائد والإيجابيات، والتفكير من خلالها فيه نظرة طموحة للمستقبل، ورؤية الفوائد التي ستحقق من الفكرة المطروحة.

يبحث الشخص المفكر الذي يرتدي القبة الصفراء على الفوائد المتوخاة وقيمة الأشياء تماما كالاقتصادي الذي يعد دراسة جدوى لمشروع ما (هل ستنجح الفكرة). وتعتبر قبة التفكير الصفراء مكملة لقبة التفكير السوداء. فهي أي تظهر أنه يمكن تحقيق هدف ما وإنجاز عمل ما وتظهر النتائج والفوائد. وعلى الرغم من أن القبة الصفراء ترمز إلى التفاؤل إلا أنها أيضا تمتاز بأنها واقعية وتمثل كل ما هو واقعي.

**5/ القبة الخضراء (أفكار جديدة):** هي قبة التفاؤل والإبداع، والنمو والطاقة والاقتراحات والبدائل والاحتمالات والنظر إلى الجوانب الإيجابية واستغلالها، ترمز القبة الخضراء إلى نمو النبات والطاقة الطبيعية فهي تمثل قبة الإبداع. فهي تبحث عن الاقتراحات حتى لو لم تكن مبنية على أساس من المنطق، فقيمة الاقتراحات وفائدتها يمكن التحقق منها لاحقا بارتداء قبعات أخرى، فهي تمثل الأفكار الجديدة والبدائل المطروحة، وتستخدم لتعديل الأفكار الحالية والبحث عن أفكار جديدة، كما إن القبة الخضراء تساعد الشخص المفكر في البحث عن احتمالات وبدائل الأفكار المطروحة. وعلى العكس من القبة الصفراء فإن القبة الخضراء ليست مبنية على أساس من المنطق.

**6/ القبة الزرقاء (التحكم):** ترمز هذه القبة إلى التفكير في التفكير، والتحكم بعملية التفكير وضبطها في الاتجاه المرغوب، فهي قبة التفكير والتحكم والتقييم، والنظر إلى الأشياء بطريقة ناقدة بناءة، وهي قبة جدول أعمال التفكير. ترمز القبة الزرقاء إلى لون السماء الزرقاء الصافية، فكل القبعات يكون التفكير من خلالها بالأشياء المادية، لكن القبة الزرقاء تهتم بالتفكير بالآراء، وتلخيصها وتوجيه سير الحوار والمناقشات، لذلك يمكن القول أن قبة التفكير الزرقاء ذات علاقة بالتحكم بالعمليات.

<sup>1</sup> محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، 2014، ص ص : 202، 210.



حيث أن المهمة الرئيسية للقبعة الزرقاء إدارة عملية التفكير ذاتها، فمن خلال ارتداء القبعة الزرقاء يتمكن الشخص المفكر من التأمل لإدراك نمط التفكير الذي ينبغي أن يستخدمه. كما يدرك من خلال هذه القبعة طبيعة عملية التفكير المستخدمة في حل مشكلة ما.

إن القبعات الست المفكرة في اللون لا تعني أن ثمة قبعة أفضل من غيرها، بل هي عبارة عن فريق متكامل ومتوازن من أنماط التفكير، صممت لمواجهة المشكلات والقضايا التي تعترض الفرد.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التفكير الإبداعي في الفكر الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي هو عملية تسعى إلى إحداث تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية، ويتعلق بالقدرات التنظيمية والسلوك المؤسسي والتفكير الإستراتيجي يهتم بالخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها الاستراتيجي والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها أساس في حل المشكلات.

والتفكير الإستراتيجي عملية متابعة تحقيق رسالة المنظمة من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات للنمو وتحديد آني ومستقبلي لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة، كذلك فإن التفكير الإستراتيجي يعني أن تنظر القيادة إلى المستقبل وأن تضع الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، وعلى القيادة الإستراتيجية أن تسعى لأن تخصص التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، وذلك بمراعاة القواعد التالية :

-السعي إلى استثمار الوقت الكافي في التفكير طويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تسخير الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء كانت أفراد أو منظمات.

-إيمان القيادة الإستراتيجية بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف، لأنه ستنجح عنه خطوات أساسية تساهم وبشدة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.<sup>2</sup>

-التفسير وهي عملية العقلية هدفها إخفاء معنى على خبراتنا أو استخلاص معنى منها.

-التطبيق ويقصد به استخدام المفاهيم والقوانين والنظريات التي سبق أن استعملت لحل مشكلة لغرض لها في موقف جديد.

-التلخيص وهي عملية تفكيرية تتضمن القدرة على إيجاد صلب الموضوع واستنتاج الأفكار الرئيسية والتعبير عنه بإيجاز<sup>3</sup>

-التعرف على العلاقات والأنماط وتشمل على علاقات سببية ناقدة والتي تساعد على التوصل إلى استنتاجات جديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بكر نوفل، مرجع سابق، ص ص : 229.227.225.223.

<sup>2</sup> مفلح شوقي، حريز محمد هاشم، إدارة الذات نحو النجاح والإبداع، دار البداية، عمان، 2007، ص: 53.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق، ص: 320.

<sup>4</sup> بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق، ص: 320.

فالتفكير الإستراتيجي الفعال هو التفكير الذي يستند على أفضل المعلومات التي يمكن توافرها، ويعتمد على الأساليب والاستراتيجيات الصحيحة، وهنا يبرز دور الإبداع كسلاح ذو حدين فهو يفعل عملية التخطيط الإستراتيجي، ويحقق الموازنة بين المنظمة ومتغيرات السوق، فالمنظمات المبدعة تعرف زبائنها ومنافسيها واتجاهات صناعتها والتكنولوجيات المستقبلية ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار نجاحها.

فكلما زادت حدة المنافسة، كلما أصبحت تنمية الرؤية حول الفرص والتهديدات المستقبلية والتفاعل السريع معها كفاءة جوهرية للمنظمات الراجعة فالمنظمات القادرة على توليد الإبداع هي منظمات قيادية في مجال صناعتها.<sup>1</sup> كما أن ثقافة التفكير الإبداعي والذي يخلق الأجواء المناسبة للتفكير الإستراتيجي لدى القيادات في المنظمة يتميز بما يأتي:<sup>2</sup>

❖ **الاستعداد لتقليل وامتصاص المخاطر :** فالقيادات التي تشجع الإبداع تسمح لمروسيها بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم وتعد الأخطاء هي تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحيانا تكلفة عالية.

❖ **الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا :** يجب أن تستمع القيادة إلى المقترحات الإبداعية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيدا وذلك لتشجيع المرؤوسين على المضي قدما ودراسة نواحي النقص فيها لاستكمالها.

❖ **الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة :** يسعى المديرون الابتكاريون إلى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول داخل منظماتهم، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعدادا لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الإبداعي سوف يصل بهم إلى نتائج وعوائد أفضل.

❖ **القدرة على إصدار قرارات سريعة :** يتهم القادة الذين يحتضنون الإبداع باحتفاظهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيدا أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة.

❖ **ارتفاع مهارات الإنصات الفعال :** يتسم القادة المبدعون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمروسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم.

❖ **عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به :** يعمل القائد في هذا الصدد على الوصول إلى مستقبل أفضل والسعي الجاد لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها مرؤوسوهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثر السيئ على نفوس مرؤوسيه.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 258.

<sup>2</sup> مجيد الكرنحي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 147. 148.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

---

❖ الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة : عادة يتجاهل القائد الذي يشجع الإبداع إلى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين مما يبعد عنهم شبح انخفاض الروح المعنوية وسوء المناخ التنظيمي ويدعوا إلى التسامح والتعامل بسعة الصدر وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة.

### المبحث الثالث: المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى المبادأة، باعتبارها بعدا من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي من خلالها تستطيع المنظمة تحمل مخاطرة عالية جدا، تفوق المخاطرة التي تتميز أو تكتسي ظروف البيئة. فمن خلال هذا البعد (المبادأة) تحاول المنظمة خلق مخاطر للمنظمات الأخرى، وبذلك تكون هي المؤثر في الظروف البيئية ليست المتأثرة.

وسيناقش كل هذا ضمن ثلاث مطالب، يتم التطرق في الأول لمفهوم المبادأة، والثاني والثالث لعناصر المبادأة والمتمثلة أساسا في المخاطرة وقيادة السوق على التوالي.

### المطلب الأول: مفهوم المبادأة

إن المبادأة أو الإستباقية أصبحت اتجاها أساسيا في استراتيجيات وسياسات المنظمات الحديثة، وبشكل خاص في المنظمات التي تبحث عن التفرد والتميز عن المنافسين.

### الفرع الأول: تعريف المبادأة

أشار (Caruana.Al Bert) إلى أن المبادأة هي القدرة على أخذ المخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية :

- 1/ إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين المبدعين؛
- 2/ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير؛
- 3/ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم .

وأشار الباحث أيضا إلى أن المبادأة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسؤولا عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

من جهة أخرى، فقد ذكر الباحثان (Bateman.Crant) أن سلوك المبادأة مرتبط بالمفاهيم التالية :

- 1/ اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية؛
  - 2/ تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين؛
  - 3/ التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.
- ويشير قاموس Websters.1998.p928 إلى أن المبادأة بالاستعداد مقدما للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فعالية المشاركين في المشاكل المستقبلية والحاجات والتغيير.<sup>1</sup>

وأشار Birgitta.2002.p5 إلى أن سلوك المبادأة هو المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وقد ميز بين المبادأة والتفاعل، وبين أن

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2004 / 2005، ص:52.

السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة ولا بد من إجراء سريع يعد جزءاً أساسياً في إدارة الأزمات<sup>1</sup>.

وقد أشار Argon.1998.p113 إلى أن المبادأة هي القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل<sup>2</sup>.

وأضاف الباحث أن المبادأة تتضمن الأفعال التي تتم قبل التغيرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المنظمة، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغيرات، وعلى المدى الطويل يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة في اختيار الإدارة السابقة للعناية بذلك.

كما تم تعريف المبادأة على أنها : "عدم التقيد بالقوى والظروف البيئية المحيطة وتحديد الفرص والتصرف وفقها، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها إحداث تغيير ذو معنى"<sup>3</sup>.

ويمكن النظر للمبادأة على أنها : "مواجهة العديد من المخاطر واتخاذ القرارات على أساسها وفقاً لرؤية واضحة"<sup>4</sup>. وفي الأخير يمكن تعريف المبادأة على أنها : "اغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال غير تنافسية من أجل التمييز عن المنظمات المنافسة، والقدرة على أخذ المخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة، وخلق تغيرات في البيئة المحيطة التي تؤثر على المنظمات الأخرى".

### الفرع الثاني : تفاعلية المنتجات، العمليات والمبادأة

لا بد من التمييز بين العلاقة بين المنتج والسوق والعلاقة بين العمليات والمبادأة والشكل يوضح العلاقة والاستمرارية المتصلة بين المبادأة والتفاعلية وأن هناك مبادأة تفاعلية مستمرة ومتصلة بناء على المنتجات والسوق والعمليات والمنظمة تأخذ موقعها بناء على ذلك الذي يتم توضيحه على الشكل التالي :

#### 1/ تفاعلية المنتجات :

تشير إلى البحث والتطوير وإعادة البناء والتصنيع ومن الصعوبة التمييز ما بين المبادأة والتفاعلية بالنسبة للبحث والتطوير وذلك لأن المنافسين يمارسون الضغوطات وبالتالي لا بد من المتابعة المستمرة للبقاء في دائرة الضوء.

#### 2/ تفاعلية العمليات :

وتشير إلى طبيعة العلاقة ما بين العمليات وقنوات التوزيع والإجراءات والإدارة والعمليات الإدارية.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 53.

<sup>2</sup> سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة من التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العراق، العدد 112، المجلد 35، سنة 2013، ص: 274.

<sup>3</sup> Bateman, T. S, Crant, J. M., May-June. **Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations.** *Business Horizons*, 1999, p : 65.

<sup>4</sup> Saher H. EL-Annan, **INNOVATION, PROACTIVE, AND VISION ARE THREE INTEGRATED DIMENSIONS BETWEEN LEADERSHIP AND ENTREPRENEURSHIP**, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 12, pp 148-163, March 2013, P : 150.

3/ تفاعلية السوق :

ويشير إلى القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق قبل حدوث أية تغييرات على المنظمة أو في السوق<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3-10) : موقع المنظمة من خلال التفاعل - المبادرة المتصلة

تفاعلية المنتجات Réactivâtes Product	firmA	المبادرة Proactiveness
تفاعلية السوق Reacti veness Market		Proactiveness
فاعلية العمليات Reactiveness Processes	firmA	Proactiveness

المصدر : بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص : 55.

من خلال الشكل تتضح طبيعة العلاقة ما بين المبادرة والتفاعلية في مرحلة المنتجات بالأسواق والطريقة التي يتم بها تقديم المنتجات بالأسواق، فكلما كانت ناجحة ساعد ذلك في نجاح هذه المنتجات، ويتم التأكد من هذا الدور في مرحلة تقديم المنتجات وأن الخطورة تأتي في حال رفض هذا المنتج، وأن الإبداع يلعب دوراً أساسياً في تلك المرحلة وكذلك توقعات الزبائن وردة فعلهم خلال بحث السوق قبل تلك المرحلة، وإن التفاعلية بالإبداع تكون استجابة للزبائن والمنافسين بمثابة ردة فعل خلال وبعد فترة تقديم المنتجات بالأسواق والاستفادة من آراء الإستراتيجيين بالأعمال والتعلم من السوق للاستفادة من تحقيق الرؤيا لمنظمات الأعمال في المستقبل وأن المرحلة التي يتم بها تقديم المنتجات بالأسواق تساعد في التعرف على مدة تقبل السوق للإبداع الجديد.

وأيضاً فإن التكاملية بين الإبداع والسوق قد تساعد في تحقيق تعديلات بمتطلبات الزبائن وذلك بعد تقديم المنتجات بالسوق أو من خلال المشاركة بأبحاث السوق، وأن التحضيرات للسوق تكون من خلال إجراء توضيح للزبائن عن طبيعة وخصائص هذا المنتج وأن المبادرة تكون مرتفعة في هذه المرحلة.<sup>2</sup>

الفرع الثالث : ممارسات سلوك المبادرة

إن السلوك الاستباقي أو ما يطلق عليه سلوك المبادرة هو عنصر متزايد الأهمية من الأداء الوظيفي. فهو يبحث عن السوابق والنتائج المترتبة على الخيارات الإستراتيجية التي يتم تبنيها، وقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 54.

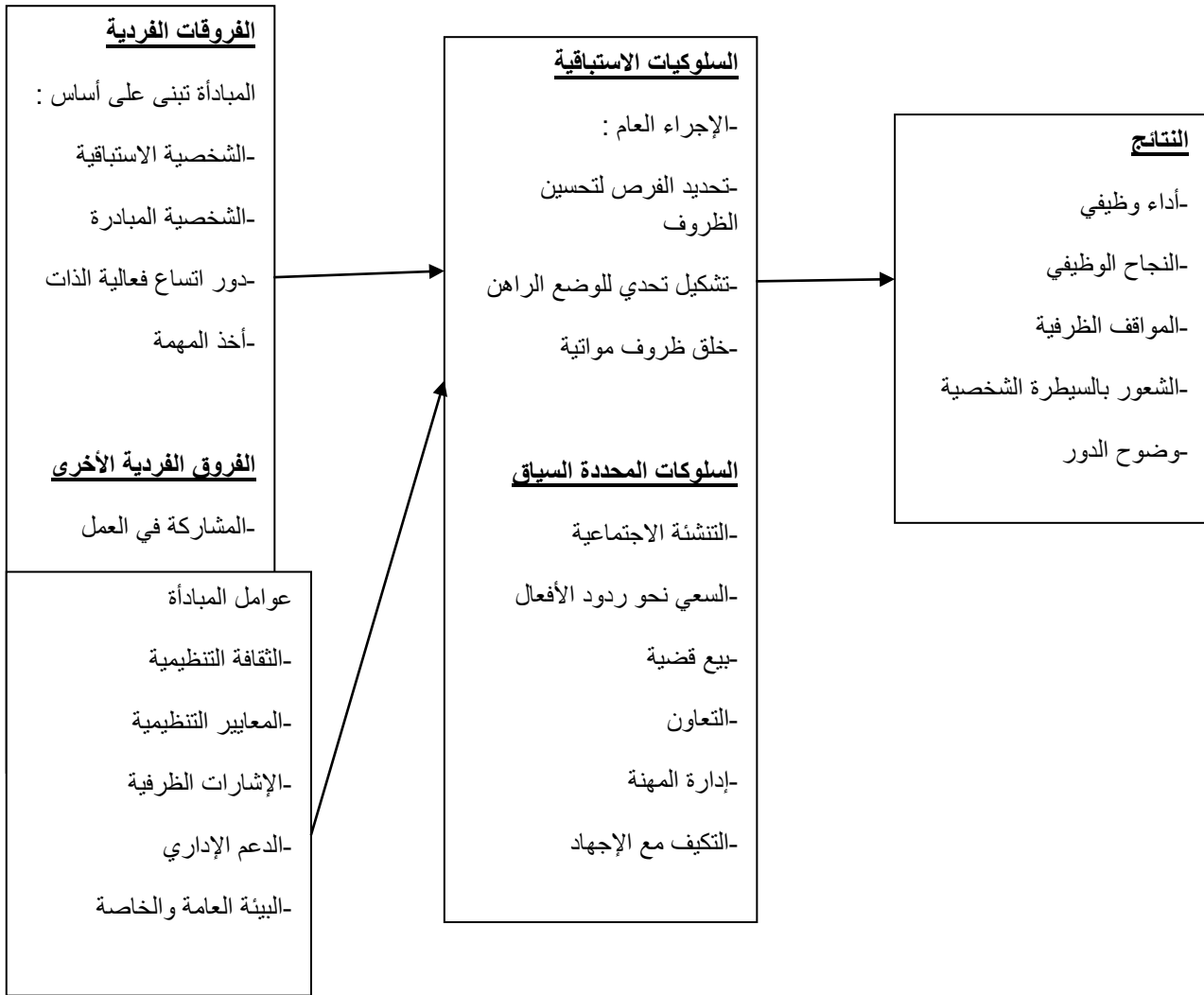
<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 56.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

الأدبيات التي تعالج سلوك المبادأة في السياقات التنظيمية لكنها لم تخرج عن كونها مجرد نظريات واجتهادات، ولم تظهر في شكل بحث متكامل المسار.

فقد اعتمدت العديد من النهج من أجل تحديد سوابق وعواقب المبادأة فهناك من أعاز ذلك للشخصية المفكر الإستراتيجي، ومبادرته الشخصية وقدرته على الابتكار، وهناك من أسند ذلك على العوامل المحيطة بالمنظمة، كإدارة الحياة المهنية، إدارة الموارد البشرية... الخ.<sup>1</sup> وفيما يلي يستعرض أحد أهم نماذج سلوك المبادأة

### الشكل رقم (3-11) : نموذج تكاملي للسوابق والعواقب المترتبة على سلوك المبادأة



Source : J. Michael Crant, op.cit, p : 438.

<sup>1</sup> J. Michael Crant, **Proactive Behaviour in Organizations**, Journal of Management, Vol 26, University of Notre Dame, 2000, p : 437.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال الشكل نلاحظ أن سلوك المبادرة يبنى كنقطة انطلاق نحو دراسة العمل الحالي، فالقيود البيئية لا تكون دائما سلبية ويمكن للمنظمات أن تخلق هذه القيود وذلك بالمبادرة بأخذ الخطر.

ولسلوك المبادرة مجموعة من السوابق التي ينبغي الأخذ بها ونذكرها على النحو التالي :

### الفروقات الفردية :

**الشخصية الاستباقية :** فالمبادرة تبنى أساسا على شخصية المفكر الإستراتيجي، أو ما يطلق عليها الشخصية الإستباقية فهذا الجانب يؤثر بشكل كبير على المبادرة كونها تؤثر على سلوك المبادرة بما في ذلك إنشاء أفكار جديدة، وحل القضايا والتحديات التي يجابهها بشكل مستمر، وكذا ميله نحو إحداث التغيير.<sup>1</sup>

**دور اتساع فعالية الذات :** يستمد هذا النمط من الإدارة الذاتية، فعي عملية معرفة المفكر الإستراتيجي لقدراته أفضل من الآخرين، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>2</sup>  
أخذ المهمة :

### الفروق الفردية الأخرى :

**المشاركة في العمل :** إن أي فرد يلتحق بمجموعة تتناسب مع طبيعته لا بُدَّ وأنَّ له حاجات وأهداف معينة يتوقع تحقيقها من خلال مشاركته للمجموعة .ومن جانب آخر، تتوقع المجموعة من الفرد القيام بأعمال معينة لضمان استمرارته ضمن المجموعة .إن عملية توازن توقعات الفرد والمجموعة هو بمثابة الاتفاقية "المعنوية" التي يلتزم بها كل طرف؛ فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية وفُرص النمو، وتتوقع المجموعة الإخلاص وزيادة بذل الجهد والعطاء الفردي . أما إذا اختلت التوقعات بين الفرد والجماعة فإن العلاقات تحتل وتتفكك.<sup>3</sup>

**توجيه الهدف :** وهي عملية توجيه كل القدرات في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وهنا يبرز دور المفكر الإستراتيجي في قدرته على استغلال الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>4</sup>

**الرغبة في ردود الفعل :** المفكر الإستراتيجي من خلال قيامه بالتصرف الاستباقي فإنه من الأكيد يبحث عن رد فعل، الذي يكون أساسا متمثلا في تحقيق النتائج المرجوة.

**الحاجة إلى الانجازات :** وهي الخطوة التي تأتي بعد الرغبة في رد فعل وهي انعكاس لذلك.

بالإضافة إلى هذه السوابق هناك مجموعتان من السلوكيات التي ينبغي الأخذ بها لتحديد سلوك المبادرة وهي على

النحو التالي :

### السلوكيات الاستباقية :

-تحديد الفرص لتحسين الظروف : وذلك انطلاقا من الظروف البيئية.

<sup>1</sup> Meyer, M.. **Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms.** *R&D Management*, 2003, p : 107.

<sup>2</sup> Miles, M. P., Munilla, L. S., Covin, J. G. **Innovation, ethics, and entrepreneurship.** *Journal of Business Ethics*, N : 54, P : 101.

<sup>3</sup> صالح بن مطر الهطالي، العمل التطوعي -خطوات عملية للنهوض بالأمة، بدون دار النشر، 2010، ص: 187.

<sup>4</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2016، ص: 53.



-تشكيل تحدي للوضع الراهن : لا يمكن للمفكر الإستراتيجي الاعتماد على الظروف البيئية فقط من أجل بناء خطته وإستراتيجياته، بل لابد أن يتحدى الوضع القائم .

-خلق ظروف مواتية : المنظمات الرائدة هي تلك التي يستطيع قادتها خلق ظروف بيئية تسيطر من خلالها على الأسواق.

السلوكات المحددة السياق : والمتمثلة في التنشئة الاجتماعية، السعي نحو ردود الأفعال، التعاون، إدارة المهنة، التكيف مع الإجهاد.<sup>1</sup>

كل هذه السوابق والسلوكيات تترتب عليها جملة من النتائج هي على النحو التالي :

-أداء وظيفي:

-نجاح وظيفي:

-الشعور بالسيطرة:

-وضوح الدور:

مما سبق يمكن القول أن المبادأة تتضمن شقين أساسيين هما قيادة السوق وتحمل المخاطرة العالية.

### المطلب الثاني: قيادة السوق

المنظمات القائدة هي التي تمتلك رؤية مستقبلية، والتي تحوز الريادة في السوق، تحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الأخرى. وهي بذلك تؤثر على المنظمات التي تعمل ضمنها وتخلق لها بيئة خارجية يصعب التعامل معها فهي من تقوم بالتأثير على المنظمات الأخرى.

### الفرع الأول: مفهوم قيادة السوق

قبل التطرق إلى مفهوم قيادة السوق وجب التعريف أولاً بالسوق، فالسوق هو "المكان الذي يلتقي فيه عارضي وطالبي السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الأسعار". هذا بالنسبة للاقتصاديين، أما بالنسبة لمتخصصي التسويق فهو يتألف من مجموعة أشخاص أو منظمات والتي تعمل على تلبية رغبات مستهلكيها عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية".<sup>2</sup>

لكن على العموم فإن السوق هو : "التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات بغض النظر عن مكان الالتقاء خاصة في ظل فتح الأسواق ويتم تحديد الأسعار وفق قوى العرض والطلب".

وتتعد أنواع الأسواق حسب علاقتها بالعرض والطلب وعدد المنتجين والمستهلكين لسلعة أو خدمة ما في سوق معينة، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن الأسواق الاقتصادية لا تخرج على أربعة أنواع هي على النحو التالي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> J. Michael Crant, op.cit, p : 440. 441.442.

<sup>2</sup> Joelle Bonenfant, Jean Lacroix, **Le Marché**, Chambre de commerce et Dinoustrie, Paris, 2015, p : 01.

<sup>3</sup> سالم بن سيف العبدلي، سوق المنافسة الكاملة وأنواع الأسواق الاقتصادية، جريدة عمان، تاريخ الاطلاع : 21 سبتمبر 2017، ص: 01.

**1/ سوق المنافسة الكاملة:** يتميز بوجود عدد كبير من المستهلكين والمنتجين للسلعة أو الخدمة، وفي ذلك ضمان عدم تأثير أي مستهلك أو منتج في السوق، ويكون المنتج في هذه الحالة مستقبلاً للسعر، ولا يقدر أن يؤثر على السعر السائد في السوق، ويسمى السعر السائد في سوق السلعة التنافسي بسعر المنافسة، وهو السعر الوحيد الذي تباع به المنتجات في سوق المنافسة. المنظمات التي تعمل في سوق المنافسة تكون منتجاتها متجانسة ومتطابقة من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة.

من مزايا سوق المنافسة الكاملة حرية دخول السلع والخدمات، وذلك بسبب عدم وجود عوائق فنية أو اقتصادية أو إدارية تمنع دخول منتجين جدد.

**2/ سوق الاحتكار التام:** هو سوق يتميز بوجود منتج أو بائع واحد في السوق، ومنه فإن المحتكر يمثل سوق السلعة أو الخدمة، وسعر السلعة يتحدد وفق الكمية التي يقوم بعرضها فكلما كانت كبيرة انخفض السعر وإذا كانت قليلة ارتفع، فالمحتكر يعتبر صانعاً للسعر، وليس مستقبلاً له، أي هو من يحدد سعر الخدمة أو السلعة حسب رغبته ومصالحه الاقتصادية بغض النظر عن مصالح المستهلكين.

عكس سوق المنافسة فإن سوق الاحتكار يتميز بوجود عوائق تمنع دخول المنظمات إلى السوق، سواء تعلق الأمر بالعوائق القانونية، أو الإدارية أو الإنتاجية.

**3/ سوق المنافسة الاحتكارية:** ويعتبر قريب الشبه من سوق المنافسة الكاملة، حيث أن من صفات هذا السوق وجود عدد كبير من المنظمات، وفي هذه الحالة لا تستطيع أي منظمة التأثير على سعر السوق كما أن السلع تكون متشابهة لكنها غير متجانسة، حيث يمكن التفرقة بينها.

هذا النوع من الأسواق يمكن بسهولة الدخول إليه ووجود المنافسة غير السعرية.

**4/ سوق احتكار القلة :** يعتبر أقرب إلى سوق الاحتكار التام، حيث يمتاز بوجود عدد قليل من المنظمات التي تملك حصة كبيرة من السوق وبالتالي يمكن قياس حجم حصة المنظمة في هذا السوق بتقدير حجم المبيعات أو الإنتاج . هذا النوع من السوق يمتاز بوجود المنافسة غير السعرية ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق، ووجود اتفاق بين المنتجين على البيع بسعر معين، والاتفاق على تقسيم مناطق البيع فيما بينهم.

إن المنظمات تكون أمام خيارات إستراتيجية يفرضها عليها نوع السوق الذي تعمل فيه، والتي تحاول من خلالها فرض سيطرتها على السوق، أو ما يطلق عليه قيادة السوق.

ومنه فإن يمكن تعريف قيادة السوق على أنها : " قدرة المنظمة على الفوز بصفقة ناجحة عند اكتشاف فرصة، واغتنامها والفوز بها قبل الآخرين، ونجاح المنظمة يعتمد في ذلك على تحويل هذه الصفقة العارضة إلى عمل دائم ومستمر، تتوالى فيه الصفقات وتتواصل، وتأخذ شكل تيار متدفق ومتواصل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص: 32.

وتعرف على أنها : "عملية متكاملة الأبعاد تشمل جوانب الماضي، واتساع الحاضر واتجاهات المستقبل، وتدفق البيانات والمعلومات لفرض التميز في الأسواق الحالية أو الدخول في أسواق جديدة".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "موقف المنظمة التي لديها أكبر حصة في السوق أو أعلى هامش الربحية في سوق معين للسلع والخدمات .ويمكن قياس حصة السوق إما بحجم البضائع المباعة أو قيمة تلك السلع".<sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن قيادة السوق هي : "قدرة المنظمة على امتلاك رؤية مستقبلية، والتي تحوز من خلالها على الريادة في السوق، وتحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الأخرى".

من خلال التعريف يتضح أن قيادة السوق تنطلق من الرؤية المستقبلية، وبما أن الحديث عن السوق يعني الحديث عن العملاء فإنه يتوجب على المنظمة من أجل بلوغ هدفها الاهتمام بهم، وإرضائهم وتلبية احتياجاتهم. وتعزيز مستويات الطلب عن طريق إعادة تصور لقدراتها وإمكانياتها، وتعديل الوضع في السوق بما يتناسب مع ظروفها بدلا من الاكتفاء برد الفعل صوب التغييرات التي تجريها المنظمات الأخرى.

### الفرع الثاني: خصائص المنظمات الرائدة في السوق

إن تطبيق هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديدا دقيقا، وفيما يلي أهم الخصائص الأساسية للمنظمات القائدة:<sup>4</sup>

**1/قيادة السوق هو جزء من فكرها الاستراتيجي:** تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق. من هنا يمكننا القول أن مفهوم قيادة السوق يمكن اعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك.

**2/قيادة السوق فلسفة طويلة الأجل:** إن منافع قيادة السوق تتحقق على مدى طويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغييرات في الظروف البيئية. إذ أوضحت الدراسات أن هناك ارتباطا موجبا بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال : الأساسيات والتطبيق، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1998، ص: 57.

<sup>2</sup> <http://chrisroebuck.co/files/2011/09/CEO-Entrepreneur-Article-March-2010> , 21/09/2017, h : 20.39.

<sup>3</sup> Margaret Rouse, **market leadership**. Business and Business Journal. Vol 230. 2001. P : 01.

<sup>4</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 80.

**3/تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك:** برغم ما قد ينادي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون التقييد بقيود المستهلك، إلا أن معظم الكتاب يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك؛ لأن ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح . إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

**4/تعطي اهتماما خاص لجمهورها الداخلي:** لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة قيادة السوق إلى واقع عملي.

**5/قيادة السوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات:** الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم قيادة السوق.

**6/تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم قيادة السوق:** يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي داخلي يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الخطوات الناجحة لقيادة السوق

إن مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة والمنتجات التي تقدمها للزبائن تعكس العلاقة بين إستراتيجيتها وإمكانياتها، التي تحاول توجيهها من أجل الحصول على مساحة في السوق، وكلما كانت منتجاتها متميزة وفريدة كلما كانت مساحة سوقها أكبر وهذا يجعلها في رحلة بحث دائمة عن المحافظة وزيادة هذه المساحة من أجل البقاء في ريادة أو قيادة السوق، وفيما يلي أهم الخطوات من أجل ضمان المنظمة التفوق في السوق :

❖ **الدخول في الأسواق الجديدة:** يمكن للمنظمة الدخول في صناعات جديدة وذلك بالاعتماد على المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى الزبائن في ضوء مقدرتها، وضمن هذا المنظور فإنه يمكن النظر إلى المنظمة بأنها محفظة نظم مجموعة من المقدرات المميزة بدلا من النظر إليها على أنها محفظة تضم مجموعة من المنتجات، وبذلك تستطيع المنظمة

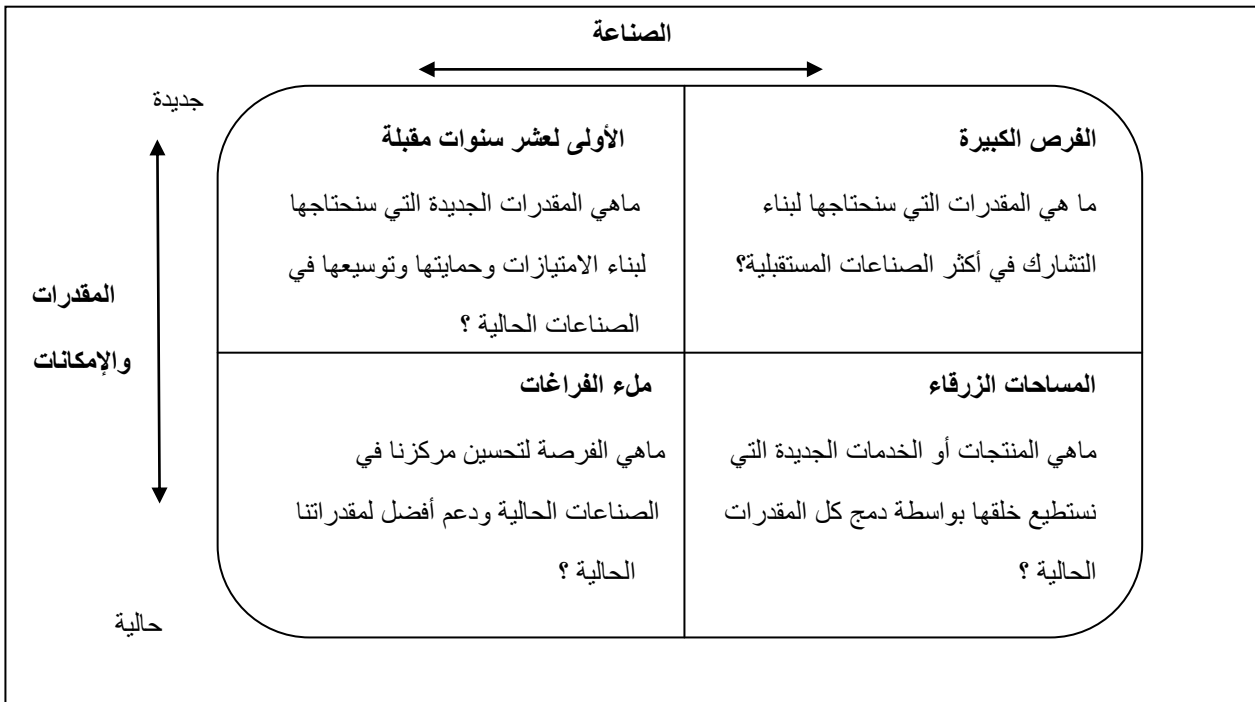
<sup>1</sup> شريف حمزوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص : 04.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

تحديد كيفية استخدام قدراتها لتطوير فرص العمل في الصناعات الجديدة، ولأجل تطبيق ذلك من خلال المصفوفة الموضحة أدناه.

حيث يجب على المنظمة أن تقوم بالتعرف على مجموعة المهارات والمقدرات المميزة التي تمتلكها حالياً ومن بعدها تستخدم هذه المصفوفة لوضع جدول عمل لاختيار مجموعة من هذه المقدرات واستخدامها بكفاءة في تنمية أفضل الوسائل للإفادة من فرص العمل الموجودة في الصناعات الجديدة فهي بذلك تميز بين المقدرات الحالية والجديدة، وبين الصناعة التي تعمل فيها وتلك التي ترغب في دخولها مستقبلاً.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (3-12): مصفوفة الدخول في الأسواق الجديدة



المصدر : أكرم محسن الياسري، مرجع سابق، (بتصرف)، ص : 389.

- ❖ **التفوق أو التميز:** ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال رؤية واضحة وطموحات ملهمة، وقيادة فعالة، وبناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة، ووضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج<sup>2</sup>
- ❖ **غير قابلة للتقليد:** عموماً لا يوجد شيء غير قابل للتقليد خاصة في ظل التطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق، ولكن يعني بغير قابلة للتقليد النسبة التي يمكن من خلالها اعتراض الآخرين تقليد منتجات المنظمة، خاصة وان المنظمات المنافسة سوف تعمل على تقليد وتطوير هذه المنتجات والمنافسة على أساس ذلك.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، مرجع سابق، ص : 388.

<sup>2</sup> حمزة الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز -دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد

للعلم الاقتصادية، العدد 34، العراق، 2013، ص: 175.

- ❖ **المتانة:** وتتمثل في قدرة إمكانيات المنظمة في الصمود أمام التقييد من المنافسين، ويمكن التعبير عن ذلك بالزمن الذي يقضيه المنافسين في تقليد منتجات المنظمة فكلما كان الزمن أكبر كلما عبر ذلك عن متانة إمكانياتها.
- ❖ **قابلية الامتلاك:** إن قيادة السوق هي عملية تستهدف تعظيم حصة المنظمة في كسب الموارد، سواء تعلق الأمر بالموارد الملموسة، أو الموارد غير الملموسة كالتعلم بسرعة والتوجه نحو أسواق جديدة. وذلك من أجل تحقيق التميز والتفوق في السوق.<sup>1</sup>
- ❖ **قابلية الاستبدال:** إن قيادة السوق تفرض على المنظمة قدرة عالية على انتاج منتجات لا يمكن للمستهلكين الاستغناء عنها، أو استبدالها.

### المطلب الثالث: المخاطرة

إن المخاطرة هي من طبيعة الأعمال وإن عالم أعمال اليوم مشبع بالمخاطر الداخلية (كالمخاطرة التشغيلية) والخارجية (كمخاطرة السوق والائتمان)، ولهذا لا يمكن أن نجد نمطا من الأعمال بدون مخاطرة. لأن الأعمال حسب تعريفها هي كل نشاط اقتصادي يهدف للربح يحمل المخاطرة، وإذا كانت المنظمات في الماضي تقلل المخاطرة من خلال العمل في مجالات في بيئة راكدة مستقرة، فإن هذا الخيار أصبح غير متاح لأن المنظمات تسعى لزيادة أرباحها وبالتالي الخوض في مجالات تتسم بمخاطرة عالية.

### الفرع الأول: تعريف المخاطرة

إن كل مجال للمعرفة له مصطلحاته المتخصصة الخاصة به، والمصطلحات التي تكون لها معاني شديدة البساطة في الاستخدام اليومي تكتسب دلالات مختلفة ومعقدة عندما تطبق في مجال متخصص. ومن هذه المصطلحات المخاطرة، فقد ناقش الاقتصاديون والإحصائيون وأصحاب نظريات القرار ومنظموا التأمين طويلا مفهومي المخاطرة وعدم التأكد في المجال البحثي، وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال، فتعريف المخاطرة الذي يناسب الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين.

وبذلك يختلف تعريف المخاطرة من فرع معرفة إلى آخر، وحتى في نطاق المجال الواحد توجد تعريفات متناقضة في بعض الأحيان، وفيما يلي استعراض لأهم الإسهامات في هذا المجال :

تم تعريف أخذ المخاطرة في قاموس (Webister. 1998.p1200) بأنه "ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، مرجع سابق، ص : 395.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر : أفراد، إدارات، شركات، بنوك: مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 16.

كما أشار *Robert Meier* إلى أن "أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على المكافأة، أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع أكثر من أنه لو فشل في ذلك."

وأشار *Bostjan* على أنه "لا يوجد حدود معينة لأخذ سلوك المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة."

**المخاطرة هي:** "وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس، وبشكل أكثر تحديداً، يقصد بالمخاطرة حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن عبارة حالة أو وضع في العالم الواقعي هو مزيج من الظروف في البيئة الخارجية حيث أنه في هذا المزيج هناك إمكانية حدوث خسارة، وعندما نقول أن حدثاً ما ممكن الوقوع، نعي أنه له احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد، فهو ليس مستحيلاً كما أنه ليس مؤكداً، ولا يشترط أن يكون الاحتمال أو الإمكانية قابلة للقياس بل أن توجد فقط، فينمّن قياس درجة المخاطرة، ولكن احتمالية النتيجة المعاكسة يجب أن تتراوح بين صفر وواحد.<sup>1</sup>

**المخاطرة هي:** "احتمال التهديد الذي يولد الضرر وينتج تأثير على الأعمال".<sup>2</sup>

وفي الأخير يمكن النظر إلى المخاطرة على أنها : "مقدار المنظمات للميل نحو المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة، وذلك بطرح وتقديم سلع وخدمات جديدة في الأسواق في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد".<sup>3</sup> نظراً لأن مصطلح عدم التأكد غالباً ما يستخدم متصلاً بمصطلح المخاطرة (وفي بعض الأحيان بدل بعضهما)، يبدو من المناسب شرح وجهة نظر بخصوص العلاقة بين المفهومين.

يقصد بالمعنى الأكثر شيوعاً لعدم التأكد في حالة ذهنية تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل، وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين، أما حالة عدم التأكد من ناحية أخرى فهي الحالة الذهنية العكسية، التي تعكس عدم المعرفة بالنتيجة، وعدم التأكد إذن هو رد فعل سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل، ويخلق وجود المخاطرة -ظروف أو مجموعة من الظروف التي يوجد فيها احتمال حدوث خسارة -حالة عدم التأكد من جانب الأفراد عندما تتم تلك المخاطرة.<sup>4</sup>

كما أنه يتم استخدام مصطلح الخطر، والمجازفة بالتبادل مع بعضهما البعض ومع مصطلح المخاطرة، ومع ذلك فلكي نتوخى الدقة من المهم أن نفرق بين هذه المصطلحات فالخطر هو السبب في الخسارة، فنقول خطر الحريق أو العاصفة أو السرقة، فكل واحد من هؤلاء السبب في الخسارة الحادثة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>2</sup> Harris, S, How to define an acceptable level of Risk, 2006, [www.searchsecurity.com](http://www.searchsecurity.com), P : 01.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 18.

<sup>5</sup> Bessis.J, **Risk Managment in Banking Chichester**, John Wiley & Sons, 1998, p : 22.

أما المجازفة من ناحية أخرى فهي حالة قد تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما، ومن الممكن أن يكون شيء ما خطرا ومجازفة معا.<sup>1</sup>

فعدم التأكد يشير إلى الفجوة بين ما هو معروف وما هو مطلوب أو ما يجب أن تعرفه من أجل صنع القرارات وأداء المهام بكفاءة. فصناع القرار لا يملكون معلومات كافية حول العوامل البيئية وهو يزيد من مخاطر فشل المنظمة مع خلق صعوبات مع اتخاذ القرارات البديلة، فالبيئة قد تكون ثابتة أو متحركة، متجانسة أو غير متجانسة، متجمعة أو مبعثرة، بسيطة أو معقدة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مسؤوليات الإستراتيجي تجاه المخاطرة

يمكن للإستراتيجي القيام بالإجراءات العلاجية عن طريق تعديل الخطط التي تم تحديدها مسبقا، والذي يتضمن التأثير على تلك الإجراءات من أجل تفعيل الإستراتيجية،<sup>3</sup> ولتجنب المخاطر يقوم الإستراتيجي بمجموعة من الخطوات هي على النحو التالي :<sup>4</sup>

- دراسة النشاط الاقتصادي الذي ترغب المنظمة الدخول فيه، والأخطار المتوقعة من ذلك النشاط، ووضع الخطط المناسبة لمعالجة الأخطار المحتملة.
- استخدام أسلوب قائمة استقصاء الخطر من أجل اكتشافه قبل وقوعه.
- تقييم درجة الخطورة لكل خطر قادم، ووضع قائمة بالخسائر المتوقعة عن كل خطر، ومن ثم وضع مقارنة عملية لحجمها.
- خلق درجة من الوعي بين العاملين في المنظمة، تبين أهداف المنظمة وكيفية عملها، وسبل الحد من الأخطار المتوقعة وكيفية علاجها.
- البحث عن أفضل الوسائل الكفيلة لمواجهة مختلف أنواع المخاطر.
- قياس درجة الخطورة واحتمالية وقوع الخطر فعليا وتقدير حجم الخسائر المتوقعة، وعمل سجلات وبيانات عن الأخطار المحتملة.
- تقع على عاتق الإستراتيجي مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة كل نوع من أنواع الخطر وتنفيذها.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 31.

<sup>2</sup> Dalt, R.L., *Understanding The Theory and desing of organization*, West publishing Co, Inc, China, 2007, P : 67.

<sup>3</sup> مهدي عطية موحى الجبوري، استخدام السيناريو كإطار لقياس مخاطر الموجودات المالية -دراسة تحليلية، جامعة العراق، العراق، بدون سنة نشر، ص: 127.

<sup>4</sup> حسين عباس حسين الشمري، مدير الخطر، محاضرة في الاقتصاد، جامعة بابل، قسم العلوم المالية والنقدية، 26 /12 /2011، تاريخ الاطلاع : 21 /09 /2017، ص: 01.



### الفرع الثالث: إستراتيجيات المخاطرة

تركز المنظمات على تحديد موقعها داخل السوق، ومعالجة المخاطر المكتشفة، حيث تقوم بتحديد الخطر المحتمل ووضع خطة مسبقة للتعامل مع نتائجه الممكنة، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجيات إلى خلق قيمة، حيث تتضمن أساسا : التحكم في المخاطرة، تمويل المخاطرة، أو التقليل من آثارها.

**1/ إستراتيجية تفادي المخاطرة:** يعتبر أحد إستراتيجيات التعامل مع المخاطرة ولكنها إستراتيجية سلبية وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر الكثيرة، فلو استخدم تفادي المخاطرة بشكل مكثف حرمت المنظمة من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها.

يمكن أن نلجأ إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

❖ تعذر وجود طريقة عملية لمواجهة الخطر؛

❖ توقع وقوع الخطر قبل تحققه؛

وينظر البعض إلى إستراتيجية تجنب الخطر على أنها إستراتيجية سلبية وليست إيجابية للتعامل مع الأخطار، فهي لا تعدو عن كونها اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى وجود الخطر وذلك بالابتعاد عنه كليا.<sup>1</sup>

**2/ إستراتيجية تقليل المخاطرة:** يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين :

❖ منع المخاطرة والتحكم فيها وذلك عن طريق برامج السلامة وتدابير منع الخسارة، وذلك من أجل التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت . لكن هذا المدخل يعتبر غير كاف لأن تدابير منع الخسارة قد تكلف أكثر من الخسارة نفسها.

❖ استخدام قانون الأعداد الكبيرة أي وضع الموازنات بأ ، من خلال التوصل لتقديرات بشكل معقول للخسائر المستقبلية، وبناء على هذه التقديرات يمكن للمنظمة أن تفترض إمكانية حدوث خطر .

**3/ إستراتيجية الاحتفاظ بالمخاطرة:** تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة، فالمنظمات تواجه العديد من المخاطر التي لا تتخذ بشأنها أي إجراء إيجابي وبذلك تحتفظ بالخسارة التي تنطوي عن هذه المخاطرة.

وعلى المنظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة، وكقاعدة عامة فإن المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر قليلة نسبيا.

**4/ إستراتيجية تحويل المخاطرة:** حيث يمكن للمنظمة تجنب المخاطرة عن طريق تحويلها لشخص أو منظمة أخرى وذلك مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف الآخر.

وتختلف إستراتيجية تحويل المخاطرة عن إستراتيجية الاحتفاظ به من حيث أن المنظمة ترى أنه من المفيد عدم تحمل ناتج الخطر من خسارة، ولهذا يكون عليها الاستعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلى طرف آخر. سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة.

ويترتب على عملية تحويل المخاطرة الآتي :

<sup>1</sup> طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر – أفراد، إدارات، شركات، بنوك-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 32.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

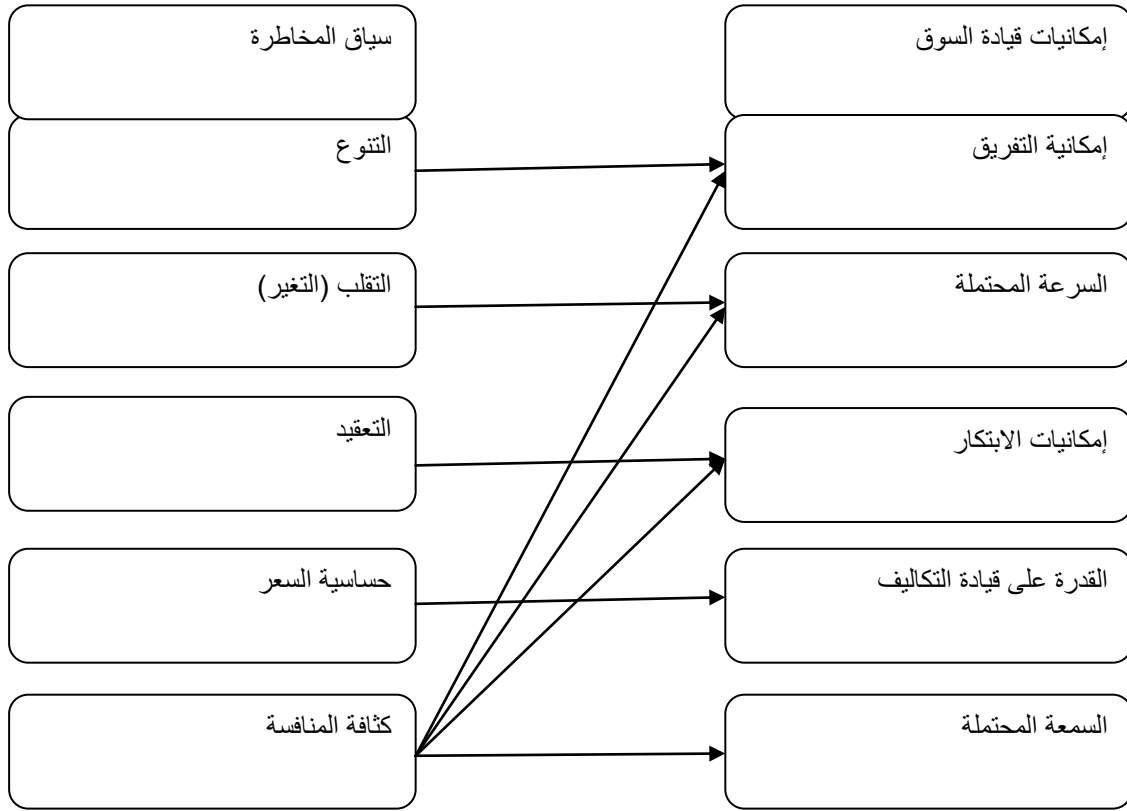
-تتخلص المنظمة من ظاهرة عدم التأكد التي تحيط بالقرارات التي تتخذها؛

-الحد من اتخاذ قرارات سلبية، لتجنب المخاطرة؛

5/ إستراتيجية اقتسام المخاطرة: يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة لتحويل المخاطرة، وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة سيتم تحويل احتمال الخسارة من منظمة إلى مجموعة من المنظمات أو الأفراد، فالأقتسام هو أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة، ومن أهم طرق اقتسام المخاطرة هو تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص حيث يتحمل كل واحد منهم جزء فقط من المخاطرة.<sup>1</sup>

من خلال كل ما سبق فإنه يمكن القول أن استغلال الإمكانيات الاقتصادية يتأثر بالمنافسة الشديدة، وعليه فإن المنظمات التي ترغب في التفوق في الأسواق فإنها تقوم بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد والإمكانيات من أجل قيادة السوق وإن كان يتبع ذلك مخاطرة كبيرة.

### الشكل رقم (3-13): السياق الإستراتيجي لقيادة السوق



Source : Michael Mirow, **Strategies to Achieve Market Leadership: The Example of Amazon**, Technische Universität Berlin, Fakultät VIII: Wirtschaft und Management, German, 2005, p : 10.

<sup>1</sup> طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص: 33.34.35.

## الفصل الثالث : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن سياق المخاطرة يتكون من : التنوع أو عدم التجانس في المنظمة من خلال بيئتها وخاصة فيما يتعلق باحتياجات العملاء الفعلية والمحتملة والأفضليات . أما التقلب أو التغيير فهي تمثل سرعة وتيرة التغيرات في بيئة المنظمة ذات الصلة.

ويوصف التعقيد لمدى ترابط هذه التغيرات، أما تأثير السعر فهو يمثل سلوك العميل الشرائي.

كثافة المنافسة تصف درجة التنافس بين المنظمات في رقعة مساحة محددة وعلى المنظمة أن تحاول الخروج منها.

كل هذه العوامل هي مدخل أو مداخل من أجل توفير إمكانيات قيادة السوق فيكون للمنظمة :<sup>1</sup>

-إمكانية التفريق بين الصناعات المربحة وغير المربحة والمخاطرة المترتبة عليها؛

-إمكانيات السرعة : وتكمن في تسارع المعاملات من خلال عمليات فعالة ومتكاملة وأنظمة تنفيذ، فالمنظمة من خلال السرعة تهدف إلى تحقيق مهلة زمنية مقارنة بالمنافسين تسمح لها بتغيير إستراتيجيتها مع ضمان التفوق عليهم؛

-إمكانيات الابتكار : وذلك من خلال توفير منتجات ذات مواصفات مميزة من أجل ضمان القيادة السوقية؛

-القدرة على قيادة التكاليف : من الصعب قيادة التكاليف خاصة في ظل المنافسة الشديدة ومحاوله المنظمات الوصول إلى المنتجات المتميزة التي تحتاج الكثير من التطور التكنولوجي، لكن يبقى على المنظمات أن تمازج بين التكاليف والقيمة المحققة منها؛

-السمعة المحتملة : قدرة المنظمة على مواكبة المخاطر وتحملها، والمبادأة بطرح منتجات جديدة، من أجل تحقيق أعلى عائد أو خلق قيمة هذا يكسبها سمعة جيدة بين المنظمات الأخرى داخل السوق.

<sup>1</sup> : Michael Mirow, Op .cit, p : 11.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت معالجة أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة والإبداع والمبادأة، كتوجه جديد في الفكر الإستراتيجي والذي يلغي فكرة المنافسة، ويتجه بمنظمات الأعمال نحو التميز والتفرد، واكتشاف مساحات سوق جديدة غير مطروقة سابقا. هذا التوجه الجديد الذي يقضي بتخلص المنظمة من المنافسة أو ما أطلق عليه المحيط الأحمر، حيث تتنافس فيه المنظمات على تقديم سلع وخدمات أفضل ضمن إستراتيجيات تقليدية هي بالأساس عن طريق التميز أو تخفيض التكلفة. وإتباع إستراتيجية المحيط الأزرق التي يعتبر ابتكار القيمة حجر الزاوية فيها، والذي يلغي فكرة التنافس على أساس التكلفة أو التميز، ويقترح نمط جديد يقوم على دفع التكاليف نحو الأسفل من خلال تخفيضها ورفع قيمة الزبون إلى الأعلى من أجل خلق الطلب له وتلبيته.

# الفصل الرابع

عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

### تمهيد فصل:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ثلاثة الفصول السابقة، نحاول خلال هذا الفصل تقديم النتائج التطبيقية للدراسة النظرية، وذلك من خلال عرض مدى تطبيق المؤسسات المبحوثة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال منظومة متكاملة من التفكير يطلق عليها اسم التفكير الإستراتيجي.

وقد وقع الاختيار على أربع مؤسسات في قطاع الصناعة الغذائية، وذلك لأسباب عدة أهمها أن قطاع الصناعة الغذائية هو من أكثر القطاعات التي تشهد منافسة كبيرة، أي أنها تغرق في المحيط الأحمر وهي بحاجة إلى فتح أسواق جديدة أي انتهاج وتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. كما أن المؤسسات المبحوثة المتمثلة في عمر بن عمر وصومام، القولية وطيبة فود (رامي) هي مؤسسات رائدة كل واحدة في مجالها، فنجد عمر بن عمر هي الرائدة في إنتاج المعلبات والعجائن، أما مؤسسة صومام فهي الرائدة في إنتاج الحليب ومشتقاته، أما مؤسسة القولية فهي الرائدة في إنتاج المياه المعدنية في الجنوب، ومؤسسة طيبة فود (رامي) رائدة في إنتاج المشروبات غير الكحولية. ومن أجل عرض إجراءات الدراسة الميدانية، نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل المعلومات الشخصية للاستبانة.

### المبحث الأول: تقديم عن المؤسسات محل الدراسة

تحتل الصناعات الغذائية أهمية خاصة، حيث تعتبر قطاعا مهما في اقتصاديات معظم دول العالم، فهي توفر فرص عمل الشريجة الواسعة من السكان، وكذا تحقق معدلات نمو مستمرة في أغلب بلدان العالم. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التعريف بثلاث مؤسسات رائدة في مجال الصناعة الغذائية وهي مجمع بلاط، مجمع عمر بن عمر ومجمع صومام.

### المطلب الأول: تقديم لمؤسسة عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من المؤسسات الرائدة في القطاع الغذائي، وذلك بسبب قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي في السوق المحلية وكذا التصدير إلى الأسواق الخارجية، وفيما يلي سوف يتم التعرف عليها على النحو التالي :

### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر

هو عبارة عن شركة عائلية متخصصة في الصناعة الغذائية، تأسست سنة 1984 من طرف الأب عمر بن عمر بالمنطقة الصناعية الفرجوج بولاية قالمة، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الشركة بعد وفاة الوالد حيث أصبحت اليوم مجمعا يضم ثلاث شركات :

❖ شركات المصبرات *CAB* المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومرابي؛

❖ شركة مطاحن عمر بن عمر *MAB* التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب؛

❖ بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكسي والعجائن الأخرى.<sup>1</sup>

يقوم المجمع بتغطية 50% من حاجيات السوق الجزائرية فيما يخص الطماطم، وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة، كما أن شركة العجائن تدعمت بخطط إنتاج جديد خلال سنة 2011 ما ضاعف حجم الإنتاج ب 5 مرات كاملة، كما قام المجمع سنة 2010 أيضا بالرفع من سقف كمية الطماطم الخام التي يقوم بشرائها من الفلاحين، حيث أصبحت الكمية 30 مليوناً مقارنة ب 20 مليوناً في سنة 2009، وذلك بغرض تدعيم سياسة التصدير التي نراهن عليها الشركة في إطار فتح أسواق عدا عن ليبيا، العراق والأردن التي تحتل منتجات الشركة مكانا بارزا فيها، وكذلك فرنسا وكندا، يقدر رقم أعمال المجمع بأكثر من 20 مليار دينار، مع تشغيل 1028 عاملاً.<sup>2</sup>

بهدف تطوير منتجات المجمع قام هذا الأخير سنة 2012 باقتناء خمس آلات لزرع وجني الطماطم بسعر 150 ألف أورو للآلة الواحدة، أي ما يقارب 2 مليار سنتيم، وهي آلات تتمتع بطاقة كبيرة وتساهم بشكل كبير في الرفع من الإنتاج الوطني. ولقد استثمر مؤخرًا في تطوير القطاع الفلاحي لأنه بدون تطوير الفلاحة لا يمكن التحدث عن تطوير صناعة غذائية بالجزائر.

<sup>1</sup> برفاربي عبلة، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن -دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، مقالة في مجلة : أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص: 265.

<sup>2</sup> حفيظ صوليلي، مجمع عمر بن عمر يعرض منتجاته في الصالون الدولي بباريس، مقالة في جريدة الخبر اليومية، العدد 6873، الجزائر، 2012/10/21، ص: 06.

كما قام الجمع سنة 2013 بالاستحواذ على 60% من أسهم مركب الزراعة الغذائية الرياض قورصو بولاية بومرداس الذي توقف عن العمل منذ عشر سنوات تقريبا، حيث يعتمز استثمار 100 مليون أورو مدار خمس سنوات من أجل إعادة تأهيل هذا المركب . كما أن هذا الاستثمار شمل إنشاء ثلاث مخابر صناعية وطاحونتين اثنتين ووحدة للعجائن وأخرى للبسكويت، كما سيقوم الجمع بوضع ثلاثة خطوط بطاقة إنتاج تقدر ب 460 ألف خبزة يوميا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة جاهدة من أجل تحقيقها، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- ❖ تحقيق الأرباح؛
- ❖ تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات؛
- ❖ الاستيلاء على أكبر حصة سوقية؛
- ❖ البقاء، النمو والاستمرار وإمكانية التوسع؛
- ❖ العمل على تحسين منتجاتها، وبالتالي التقليل من حدة المنافسة،
- ❖ تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع مكن المنتجات في السوق الجزائرية،
- ❖ تطمح إلى توجيه المنتج نحو التصدير للخارج؛
- ❖ تطمح لتغطية أكبر نسبة ممكنة من المناطق غير المعروف فيها المنتج؛
- ❖ البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات؛
- ❖ الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم؛
- ❖ ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم الخدمات و ضمانات للزبائن؛
- ❖ تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبائن في الوقت المناسب؛
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها؛
- ❖ الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق؛
- ❖ تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتوج.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر

مجمع عمر بن عمر يضم ثلاث مؤسسات كبيرة هي :

#### أولا: مؤسسة CAB للمصبرات

هي شركة منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربى الفواكه) تأسست سنة 1984، بدأت نشاطها سنة 1986، ولها رأس مال اجتماعي يقدر ب 400.000.000 دج، حيث قام بإنشاء

<sup>1</sup> بقراري عبلة، مرجع سابق، ص: 265.

<sup>2</sup> الصفحة الرسمية لمجمع عمر بن عمر على شبكة الانترنت.



## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وحدتين ومشتلة نموذجية، الوحدتين متخصصتين في نفس الصناعة، الأولى تقع في بلدية الفجوج تأسست سنة 2006 تتربع على مساحة قدرها 14450 م<sup>2</sup>، ولها طاقة إنتاجية قدرها 3600 طن / اليوم، أما الثانية فتقع ببلدية بومعيزة ولاية سكيكدة بمساحة قدرها 37000 م<sup>2</sup>، تأسست سنة 2010، ولها طاقة إنتاجية قدرها 2200 طن / يوم، أما بالنسبة للمشتلة تأسست سنة 2003 ببلدية الفجوج، وهي مختصة في صناعة شتلة الطماطم والفلفل تباع للفلاحين مقابل دفع محاصيلهم للشركة.

تقع وحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في الشرق الجزائري وبالتحديد في بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة، تبعد حوالي 20 كلم عن الولاية، يحدّها من الشرق مجمع سكاني ومن الغرب أراضي زراعية ومن الشمال الطريق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة ومن الجنوب أراضي زراعية. تتربع وحدة المصبرات على مساحة قدرها 37000 م<sup>2</sup>، منها 30000 م<sup>2</sup> مغطاة والباقي طرق معبدة ومصلحة تصفية المياه.<sup>1</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي لمصبرات عمر بن عمر من الوحدات التالية:<sup>2</sup>

**1- مدير الوحدة:** يعتبر مدير الوحدة أعلى هيئة بها، وهو المسؤول الأول والأخير ولديه جملة من المهام والصلاحيات نذكر منها :

❖ متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل ؛

❖ وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح المعنية وإصدارها في الأوقات المناسبة؛

❖ المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها؛

**2- الأمانة العامة (السكرتارية) :** تعد وسيلة الربط بين دوائر الوحدة والمديرية العامة والمدير، ومن المهام المخولة لها:

❖ تنظيم مواعيد وترتيب أوقات عمل المدير؛

❖ استقبال وتسجيل المراسلات والبريد وتوزيعه على مختلف المصالح والأقسام؛

❖ استقبال الاتصالات من العملاء ومن المديرية العامة للإمام بكل ما هو جديد؛

❖ تحضير الاجتماعات الإدارية وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات.

**3- مصلحة الإنتاج:** وتنقسم إلى قسمين

**- قسم الصيانة:** مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء العمل بحيث تخصص فترة لهذه العملية، كما تقوم بتصليح قطع الغيار.

<sup>1</sup> بن عريبة مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات -دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص : تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص: 227.

<sup>2</sup> بن عريبة مونية، مرجع سابق، ص: 228-231.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- قسم الإنتاج: يقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتج تام (طماطم معلبة)، تنتمي الوحدة لنظام الإنتاج المستمر حيث تشتغل 24/24 سا.

**4- مصلحة المخبر:** في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم ابتداء من المادة الأولية (طماطم ناضجة) إلى غاية حصولنا على طماطم معلبة، كما تتم مراقبة القطاعات الملحقة مثل محطة مولد البخار، مصلحة تصفية المياه.

**5- مصلحة التجارة:** تعد من المصالح الحساسة في الوحدة على اعتبار أن لها دورا كبيرا حيث تعد الرابط الأساسي بين الوحدة والزبائن سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة أو حتى المستهلك الأخير.

**6- مصلحة تموين المخازن:** تقوم هذه المصلحة بتزويد الوحدة بما تحتاجه من قطع الغيار والمواد المستهلكة وخاصة المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية فيقوم قسم التخزين بتحرير سندات الطلب للمواد المطلوبة وعند استلام المواد يتم فحصها فيزيائيا أو كيميائيا للتأكد من مدى مطابقتها مع طلبية الشراء، وبعد التأكد يقوم هذا الفرع بتحرير سند الاستلام وإرساله إلى قسم الشراء لتسوية الوضعية المالية مع مصلحة المحاسبة والمالية.

**7- مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر هذه المصلحة من بين المصالح البالغة الأهمية داخل محيط الوحدة للدور الذي تلعبه في تسيير شؤون العمال من جهة والحرص على تسوية وضعيتهم في الإدارة من جهة أخرى كما يوجد في حوزة المصلحة مجموعة من السجلات المتعلقة بالعمال .

**8- مصلحة المحاسبة والمالية:** ونجد فيها

- فرع المحاسبة : تعتبر الركيزة الأساسية للوحدة في تسيير إدارة الوحدة ومراقبة مختلف مصالحها، كما أنها تقوم بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من ربح أو خسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للوحدة.

- فرع الخزينة: تعتبر الخزينة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة، بحيث تقوم بالمتابعة من حيث مراقبة مدى سلامة الفاتورة، مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة ومن مهامها :

❖ تتعامل مباشرة مع المؤسسات المالية (البنك الجزائري الخارجي)؛

❖ التسوية المالية لمختلف التعاملات التي تقوم بها الوحدة؛

❖ دفع الأجور والتسبيقات للمستخدمين نقدا.

وفي الأخير يتم الدمج بين مهام كل من الفرعين لإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية للوحدة

تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على تعزيز مكانتها في السوق الداخلي، وعلى التصدير للدخول في الأسواق الدولية كونه الطريقة الأفضل والأسهل لتسويق منتجاتها دوليا، بالإضافة إلى أنه الأسلوب الأقل تكلفة والأكثر ملائمة حسب موارد المؤسسة المخصصة للتجارة الخارجية.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

ومن خلال المعلومات المتحصل عليها فإنه يمكن تحدد نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات من خلال الجدولين المواليين :

### الجدول رقم (4-1): التحليل الداخلي لمؤسسة CAB

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طاقة بشرية هائلة من الإطارات.</li> <li>- أهمية سوق المصبرات الغذائية على المستوى المحلي والدولي.</li> <li>- مستوى الأسعار التي تبيع به تنافسي.</li> <li>- تكنولوجيا جديدة في الآلات والتجهيزات.</li> <li>- اعتماد فكرة التطوير والتجديد لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.</li> <li>- إعطاء أهمية كبيرة لجودة منتجات المؤسسة.</li> <li>- المشاركة في المنتديات والمعارض.</li> <li>- تكوين الموظفين بالخارج لزيادة خبراتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للنشاط الدولي</li> <li>- فليس هناك قسم خاص بالتصدير في المؤسسة بل هناك قسم خاص بالتجارة الخارجية وهو الذي يهتم بالتسويق الدولي وكذلك بالتصدير.</li> <li>- إعطاء أولوية كبيرة للتوجه للسوق المحلي أولاً والسوق الدولي ثانياً.</li> </ul>

المصدر : بن عربية مونية، مرجع سابق، ص : 232

### الجدول رقم (4-2): التحليل الخارجي لمؤسسة CAB

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية سوق المصبرات الغذائية في السوق الدولي نظراً لكونها مادة واسعة الاستهلاك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود منتجات منافسة محلية ودخول منتجين جدد.</li> <li>- جودة المنتجات الأجنبية.</li> <li>- أسعار المنتجات الأجنبية أسعار تنافسية.</li> </ul>

المصدر : بن عربية مونية، مرجع سابق، ص : 233.

يتضح لنا من خلال التحليل الرباعي أن مؤسسة عمر بن عمر أمامها جملة من التهديدات الحالية والمستقبلية، كما لها مجموعة من نقاط القوة والفرص المتاحة وجب على المؤسسة استغلالها من خلال تبني استراتيجيات تؤهلها للسيطرة واحتلال مكانة رائدة في الأسواق المحلية والدولية.

### ثانيا : مطاحن عمر بن عمر *MAB*

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد ومشتقاته، وذلك باستعمال القمح الصلب الذي يتم تحويله للحصول على منتج النهائي، وتعتبر هذه الوظيفة النشاط الرئيسي للمطحنة، ويتم العمل بواسطة 4 فرق متناوبة مقسمين :

❖ الفرقة "أ" من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة زوالا؛

❖ الفرقة "ب" من الساعة الواحدة زوالا إلى الساعة التاسعة مساء؛

❖ الفرقة "ج" من الساعة التاسعة مساء إلى الساعة الخامسة صباحا؛

❖ الفرقة "د" تكون في فترة راحة وهكذا...

هناك سبع منتجات تقوم المؤسسة بإنتاجها وهي :

- سميد عادي أول 25 كلغ؛

- سميد رفيع 25 كلغ، رفيع 10 كلغ؛

- سميد ممتاز رطب 25 كلغ؛

- دقيق (*Soumoule Superieur Supere Extra*) (*ssse*) موجه لإنتاج العجائن؛

- دقيق (*Soumoule Superieur Sasse Farine*) (*sssf*) موجه لمربي المواشي؛

- نخالة 40 كلغ.

كما تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وذلك من خلال جلب قمح ذو نوعية جيدة للحصول على منتج ذو جودة عالية ويحقق رغبات ومتطلبات الزبائن.

كما توجه المؤسسة لتعبئة منتجاتها في عبوات لا تقل أهميتها عن المنتج في حد ذاته، وتمثل في أكياس مختلفة الأشكال والأحجام والألوان تلائم صيغة المنتج من ناحية الحجم والشكل واللون والبيانات التجارية الخاصة بالمؤسسة والمنتج، وهذا كله بهدف خلق الطلب وجلب المستهلك.

### ثالثا: شركة العجائن أعمار بن عمر

في إطار تنوع المنتج فتحت المؤسسة وحدة الإنتاج للعجائن الغذائية، التي تأسست سنة 2009، بفجوج حيث

تقع في الجهة اليسرى للمطاحن وهي تابعة لها إداريا ويتميز هذا الفرع بما يلي :

- قدرة إنتاجية معتبرة في مجال إنتاج المواد الغذائية الاستهلاكية؛

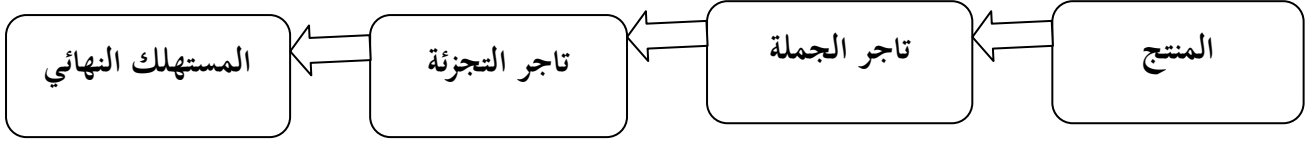
- التحكم الكبير في تقلبات الإنتاج؛

- وجود مخبر بحيث يسمح بمراقبة ومتابعة نوعية وجودة المنتجات باستمرار.<sup>1</sup>

تتبع المؤسسة طريقة التنوع غير المباشر لمنتجاتها كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> مكالمة هاتفية مع مسؤول المبيعات بمجمع عمر بن عمر.

الشكل رقم (4-1): توزيع منتجات مؤسسة عمر بن عمر



المصدر : مكالمة هاتفية مع مسؤول المبيعات بمجمع عمر بن عمر.

المطلب الثاني: تقديم لمؤسسة صومام

باعتبار ملبنة صومام بيججل شركة رائدة في السوق الجزائرية بالنسبة لإنتاج الحليب ومشتقاته وهي أول منتج وطني يغطي السوق المحلية بنسبة 49 بالمائة من السوق المحلية حيث تنتج اليوم 114 منتج من الحليب ومشتقاته، ولها طموح للوصول إلى العالمية، وحاليا تساهم المؤسسة في التصدير في السوق الليبية ومن جهة أخرى فإن المؤسسة تحتل المرتبة 21 من الهيكل العام للتصدير خارج المحروقات بقيمة 3.8 مليون دولار بنسبة 0.14 بالمائة من مجموع الصادرات خارج المحروقات.

وعلية فالمؤسسة هي مثال حي للمؤسسات الجزائرية الناجحة في التسيير وفق المعايير العالمية، وتتطور بدناميكية عالية جدا مكنتها من منافسة المؤسسات العالمية والمتعددة الجنسيات التي دخلت السوق الجزائري، وحققت الريادة في ظرف وجيز رغم المنافسة الشديدة والفرق الكبير في الإمكانيات بين المؤسسات العالمية كمؤسسة Danone الفرنسية.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة صومام

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تأسست سنة 1993 وكانت توظف آنذاك 20 عاملا وإلى غاية سنة 2006 عرفت الشركة عدة تغيرات وتوسيعا ملحوظا ليصل عدد عمالها سنة 2013 إلى أكثر من 984 عاملا وفي سنة 2015 توظف المؤسسة 1400 عاملا، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات الشراكة مع مجمع فرنسي "لاكيتيس" وشراء معمل عمومي وتخصيصه لإنتاج الجبن تحت علامة Président، وحاليا تنشط المؤسسة في شكل مجمع صناعي بتشكيلات متنوعة وخطوط إنتاج واسعة.<sup>1</sup>

في إطار تحقيق أهدافها الإستراتيجية عملت المؤسسة على تطبيق برنامج التنمية واستخدام الحليب الطازج وذلك من خلال اهتمامها المتواصل في الاستثمار المشترك والعمل من الداخل نحو الخراج واستغلال الفرص المتاحة على مستوى السوق المحلية ومن بين أهم شركائها:<sup>2</sup>

- عقد شراكة مع 38 مركز تجميع للحليب الطازج ممول من طرف مؤسسة صومام؛

<sup>1</sup> ودان بوعبد الله، براهيم بن حراث حياة، يوسف رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية -دراسة نموذجية لمبلنة صومام بيججل، مقالة في مجلة : التنظيم والعمل، العدد : 03 المجلد : 05، 2016، ص : 82. 83.

<sup>2</sup> L'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, revue n°09-2014, AGROLIGNE, Algérie, p : 13.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- 77 شريك لتجميع الحليب الطازج ممولين كذلك من طرف مؤسسة صومام؛
- 4200 مربي للأبقار كشريك للمؤسسة، وهم موزعين على 25 ولاية منها : باتنة، بجاية، برج بوعرييج، البويرة، بومرداس، قسنطينة، غليزان، جيغل، خنشلة، المدية، ميله، عين الدفلى.
- تركز المؤسسة على ثلاث أنواع من الإبداع والمتمثلة في :<sup>1</sup>
  - الإبداع في المنتج؛
  - الإبداع في العمليات،
  - الإبداع التنظيمي.
- والهدف من ذلك يتمثل أساسا في عدة نقاط :
- توسيع تشكيلة المنتوجات؛
- العمل أفضل؛
- الريادة؛
- التصدير.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة صومام

يمكن تلخيص الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (4-3): أهداف مؤسسة صومام

إبداع تنظيمي	إبداع في العمليات	إبداع في المنتج
اهتمام واسع بوظيفة التسويق وتطويرها إلى جانب وظيفة إدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير. البدء في مراحل إعداد شهادة الإيزو	تكييف وتعديل عمليات الإنتاج حسب خصائص كل منتج. تركيب نظام إنتاج في التبريد وضع نظام تنظيف أوتوماتيكي	توسيع تشكيلة الإنتاج ابتكار منتجات جديدة تطوير منتجات حالية

المصدر : ودان بوعبد الله، براهيمى بن حراث حياة، يوسفى رشيد، مرجع سابق، ص: 84.

يبقى الهدف من الإبداع هو بلوغ درجة الريادة في السوق المحلية، لأن المؤسسة سطرت هدف تحقيق رقم أعمال مرتفع، جودة عالية، حصة سوقية معتبرة. وغيرها من الأهداف التي تريد المؤسسة أن تبلغها على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

### الفرع الثالث: التشخيص البيئي مؤسسة صومام

من الملاحظ في مجال صناعة الحليب ومشتقاته، احتدام المنافسة حيث يوجد العديد من المؤسسات التي تنشط في هذا المجال، لهذا يعتبر من الصناعات الحساسة من جانبين، الجانب الأول بسبب البعد الإستراتيجي للقطاع حيث

<sup>1</sup> ودان بوعبد الله، براهيمى بن حراث حياة، يوسفى رشيد، مرجع سابق، ص: 84.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

يعتبر الحليب من المواد الضرورية، والجانب الثاني من حيث المنافسة ويعتبر من الصناعات التي تشهد منافسة حادة، وفيما يلي جدول يبين نقاط قوة وضعف المؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات.

### الجدول رقم (4-4): نقاط قوة وضعف، فرص وتهديدات مؤسسة صومام

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة المنتج.</li> <li>- التنوع في المنتجات.</li> <li>- ابتكار منتجات جديدة وخلق الطلب الخاص بها.</li> <li>- تقديم امتيازات خاصة للموزعين من أجل تقريب المنتج لأكبر شريحة من المجتمع.</li> <li>- يد عاملة ذات خبرة عالية.</li> <li>- قيادة عليا فاعلة تعمل على التجديد وتطوير الإستراتيجيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات خاصة التي تتميز بجودة عالية.</li> <li>- الاعتماد على الموزعين الخواص بدل توفير منافذ تسويق خاصة بالمؤسسة.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مستثمرات فلاحية عبر مختلف مناطق الوطن.</li> <li>- الاستفادة من الامتيازات الاستثمارية وذلك من خلال افتتاح فروع جديدة للمصنع في مختلف ربوع الوطن خاصة في جهة الجنوب.</li> <li>- تطوير في منتجاتها من خلال الاستفادة من الخبرات الخارجية.</li> <li>- الدخول في أسواق جديدة (إنتاج الحليب).</li> <li>- الاستفادة من التراخيص الجمركية الممنوحة لتصدير المنتجات خارج الوطن (التصدير إلى قطر).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع.</li> <li>- ارتفاع الابتكارات في هذا المجال.</li> <li>- ظهور المنافسة الأجنبية (خاصة مؤسسة "دانون" الفرنسية).</li> <li>- البعد الجغرافي بين الملبنة (المركز الرئيسي) ومنطق التوزيع.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة.

### المطلب الثالث: تقديم لمؤسسة "القولية" للمياه المعدنية

سوف نتعرف في هذا المبحث إلى مؤسسة "القولية" للمشروبات الغازية والمياه المعدنية وسنلقي نظرة على الهيكل التنظيمي العام لها ومهامها ووظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة القولية للمياه المعدنية

مؤسسة القولية مؤسسة لإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية تقع في المنطقة الصناعية بالمنطقة ولاية غرداية على بعد 870 كلم من العاصمة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تطمح إلى تحقيق أهدافها المسطرة والسمو بإنتاجها إلى المراتب العليا.

أنشأت المؤسسة في 5/ مارس 1996 /برأس مال قدره 5000000 دينار جزائري وهي مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 97B 0862367، تبرع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب 22500 كلم<sup>2</sup> أما المساحة المستغلة فهي 9000 كلم<sup>2</sup>.

في سنة 1997 باشرت المؤسسة عملها في مجال إنتاج وبيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به. وهي تقوم بتوزيع منتجاتها إلى الأسواق الجزائرية ككل ولكنها تركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظرا لارتفاع درجة الحرارة فيها من جهة، ومن جهة أخرى قصر المسافة بينها وبين المؤسسات البترولية الكبيرة والمتمركزة في الجنوب والتي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية خاصة والمشروبات الغازية.

تتكون تشكيلة الإنتاج بالنسبة للمياه المعدنية من المياه المعدنية والمياه الغازية أما بالنسبة للمشروبات الغازية فتتكون من المشروبات الغازية بمختلف الأذواق، والعصائر المختلفة الأذواق والأحجام.

تختص مؤسسة "القولية" في القيام بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

- 1- إنتاج المشروبات الغازية بمختلف الأصناف.
  - 2- إنتاج المياه المعدنية بمختلف التشكيلات والأصناف.
  - 3- توزيع الإنتاج في مختلف المناطق خاصة الجنوبية.
  - 4- البيع والتجارة.
  - 5- التعبئة والتغليف.
- و للمؤسسة جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها منها:
- 1- زيادة الحصة السوقية وإيصال المنتج على كل المناطق الجزائرية.
  - 2- استعمال الآلات العالية التقنية في عملية الإنتاج.
  - 3- إيصال المنتج للمستهلك بأعلى جودة وأقل تكلفة.
  - 4- توفير مناصب الشغل.
  - 5- رفع القدرة الإنتاجية للاستجابة إلى حجم الطلب المتزايد. .



- 6- كسب رضا ووفاء العملاء.
- 7- الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق تخفيض السعر وتحسين الجودة.
- 8- تنويع الإنتاج بالإضافة إلى المنتج الرئيسي.
- 9- التحسين المستمر لجودة المنتجات.
- 10- تنظيم دورات تكوينية لرفع القدرات المهنية للعمال وتجهيزهم لرفع الكفاءة داخل المؤسسة.
- 11- المساهمة في تنمية القطاع الإنتاجي للبلاد في مجال إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية
- 12- اختراق المحيط من خلال تحقيق منافسة عالية تضمن لها حصة سوقية مناسبة.
- 13- التواجد على المستوى الوطني بتوسيع وتوفير منتج أكثر وبسعر ملائم.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "القولبة"

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة حيث يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات، الأقسام قصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة.

وفيما يلي شرح لبعض مصالح وفروع الهيكل التنظيمي:

**1- المدير العام :** يعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الدوائر والمصالح. وتتلخص أهم المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ.

- إقامة اجتماعات وندوات

- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

**2-المدير المساعد:** وهو يعتبر المستشار الرئيسي الأول للمدير العام ويقوم بالإشراف على كل المصالح

والوحدات.

**3- مدير الوحدة** هو المكلف بالإشراف على وحدات المؤسسة، الوحدات التجارية، الوحدات الإنتاجية.

**4- الأمانة (السكرتارية):** تمثل حلقة الوصل في المؤسسة فهي مصلحة تربط المديرات بمختلف الوحدات وكذا

المؤسسة بالمحيط الخارجي وتختص في:

- استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المصالح المعنية.

- استقبال وتوجيه الزبائن.

- الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع المؤسسة والوحدات.

**5- مصلحة المحاسبة:** لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المؤسسة وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي :

- القيام بمختلف العمليات الحسابية والمالية.

- تسيير وسائل الإنتاج وذلك بتوفير المنتجات للموزعين، إدارة وتسيير الملفات المتعلقة بطلبات الترخيص للموزعين.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- ضمان التسيير الجيد للأموال والاستثمارات وكل الوسائل المرتبطة بالخبزينة.
  - إعداد الميزانيات العامة للوحدات.
  - العمل على تحقيق الأهداف المالية المحددة من طرف المؤسسة كرقم الأعمال.
  - توفير الوثائق اللازمة للموزعين مع ضمان المعلومات.
  - ضمان الاتصال بين مديرية المبيعات ومديرية الإنتاج.
- 6- وحدة البيع والتجارة :** من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف، وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع. وهي تتكون من ثلاثة فروع:
- **قسم الفواتير :** يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير.
  - **قسم الموظفين والعمال :** وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهمهم المهني ، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.
  - **قسم التموين :** وهو المسؤول عن الإمدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.
- 7- وحدة الإنتاج :** وتضم ثلاثة فروع وهي:
- **فرع الإنتاج :** المسؤول عن العمليات الإنتاجية (تحويل المدخلات إلى مخرجات).
  - **فرع الصيانة :** هو المسؤول عن صيانة وإصلاح آلات الإنتاج والمراقبة عليها.
  - **المخبر :** حيث يتم فيه الكشف إذ ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعية. ومن المهام التي تسهر عليها وحدة الإنتاج ما يلي:
  - السهر على تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة.
  - تحديد كل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية.
  - ضمان السير الحسن للإنتاج.
  - السهر على أن يكون المنتج في أحسن نوعية وموافقة للنظم المطلوبة منه.
  - احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها.
  - صيانة وسائل الإنتاج وذلك بإنجاز برامج سنوية، واحترام معايير الأمن داخل الوحدات الإنتاجية.
- وفيما يلي نموذج تمثيلي للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة "القولية".
- الفرع الثالث: تحليل مجال نشاط مؤسسة "القولية" للمياه المعدنية**
- إن مؤسسة "القولية" للمياه المعدنية تتنافس معتمدة على تشكيلة من المنتجات، وهي تقوم بعرضها في السوق المحلي حيث تكسبها حصة سوقية ما بين 25% إلى 30% من إجمالي المنتجات بالنسبة للمياه المعدنية أما الحصة السوقية للمشروبات الغازية فهي تمثل حوالي 49%.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

تنقسم كل من منتجات المياه المعدنية والمشروبات الغازية إلى عدة أصناف حسب الأحجام والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (4-5) : تشكيلة منتجات مؤسسة "القولية" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية

المنتجات	الأحجام
المياه المعدنية	5 لتر
	1.5 لتر
	0.5 لتر
	0.33 لتر
المشروبات الغازية	1.5 لتر
	0.33 لتر
العصائر مختلفة الأذواق	1.5 لتر
	0.33 لتر

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

وبفضل مجموعة من التحسينات التي قامت بها المؤسسة ولازالت تقوم بها فإن الطاقة الإنتاجية دوما في تطور وتحسن مستمر حيث :

- في أواخر سنة 1998 كانت الطاقة الإنتاجية المتوسطة تبلغ حوالي 2400 قارورة في الساعة بواسطة الآلات المختصة في صنع القارورات ذات الحجم 0.5 لتر.

- في أكتوبر 1999 أصبحت القدرة الإنتاجية للمؤسسة 7200 قارورة بسعة 1.5 لتر، حيث تم إنشاء وحدة جديدة للإنتاج بغرض زيادة الإنتاج وتحقيق ربحية أعلى.

- في سنة 2001 ولغرض سياسة تنوع المنتجات تم إنشاء وحدة إنتاج المشروبات الغازية والعصائر في قارورات ذات سعة 1.54 لتر و0.33 لتر بطاقة إنتاجية تصل إلى 6000 قارورة في الساعة ليتطور الإنتاج بعد ذلك ويضاف إليه إنتاج قارورات بسعة 1 لتر وبطاقة إنتاجية بلغت 4800 قارورة في الساعة.

- في سبتمبر 2004 تم إنشاء آلات جديدة لإنتاج قارورات بسعة 1.5 لتر بلغت طاقتها الإنتاجية 21300 قارورة في الساعة.

بالإضافة إلى ذلك كله تم إنشاء آلات جديدة لإنتاج قارورات بسعة 5 لتر ووصلت قدرتها الإنتاجية إلى 16000 قارورة في الساعة.

تم اقتناء آلات حديثة وذلك من أجل إدخال وترويج منتجات جديدة في السوق الوطنية للمياه المعدنية والمشروبات الغازية، حيث قامت المؤسسة بإنشاء وحدة جديدة للإنتاج كلفتها 14000000 دج تقوم بإنتاج

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

العصائر بمختلف الأذواق بسعة 1 لتر و0.33 لتر، بطاقتها الإنتاجية 12000 و32000 علبة في الساعة على الترتيب.

ومن هنا عملت المؤسسة على توسيع مجال نشاطها من أجل مواكبة المنافسة وتلبية احتياجات العملاء، والمؤسسة لازالت تعمل جاهدة لتنويع منتجاتها وذلك بالتخطيط لإنتاج منتجات بالأحجام التالية : علب بصيرة بسعة 1.5 لتر و20 سل.

والجدول التالي يبين أهم المناطق التي توزع إليها منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (4-6) : نسب توزيع المنتجات لأهم المناطق

المجموع	آخرون	تجار الجملة	الفنادق	مؤسسات أجنبية	مؤسسات وطنية	مؤسسات خاصة وعامة	
72.32	2.34	0.26	0.35	53.60	1.47	14.30	ورقلة
1.88	-	-	-	-	-	1.88	إيليزي
0.22	-	-	0.22	-	-	-	أدرار
0.96	0.86	-	0.10	-	-	-	تمراست
0.43	-	0.43	-	-	-	-	بسكرة
1.04	-	-	-	-	1.04	-	الجزائر
0.17	-	-	-	-	0.17	-	تيزي وزو
0.19	-	-	-	-	0.19	-	سطيف
0.64	-	0.25	0.39	-	-	-	غرداية (المنبعة)
1.55	-	-	-	-	-	1.55	سكيكدة
0.69	0.17	-	-	-	0.52	-	وهران
80	3.37	0.94	1.06	53.60	3.39	17.73	المجموع

المصدر : تصريحات مدير المبيعات.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إنتاج المؤسسة موجه للجنوب، وهو موجه خاصة للمؤسسات الكبرى التي تعمل في تلك المنطقة. ونلاحظ أن نسب توزيع منتجاتها متفاوتة من منطقة إلى أخرى وذلك بسبب المنافسة حيث تتنافس فيه حوالي 40 مؤسسة، ولكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه المنتجات ولها نفس الاستعمال تقريبا، ولكنها غير متجانسة بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير ويحدث هذا الاختلاف من خلال الأيدي العاملة، اللون، الشكل، التغليف... الخ ويتأكد هذا التفرد أو الاختلاف بالعلامة التجارية.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- بالنسبة لمؤسسة "القولية" فنجد أن لديها منافسة من طرف ثلاث مؤسسات هي :
- مؤسسة "إيفري": هي شركة جزائرية خاصة رائدة في سوق المشروبات على المستوى المحلي في إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية ومختلف أنواع العصير. وللشركة أكثر من 50% من حصص سوق مياه القارورات في الجزائر .
  - تقوم شركة إيفري بتصدير وبيع زيت الزيتون نحو العراق والولايات المتحدة الأمريكية. وتمتلك الشركة 194 سوق توزيع وتنتج 20 مليون وحدة في العام منذ سنة 1995.
  - تأسست إيفري في سنة 1986 بمنطقة أوزلاقن في ولاية بجاية وينبوع المياه المعدنية التي تستثمرها يصدر من القرية التاريخية إيفري الذي يقع 50 كلم غرب الولاية ويبعد 150 كلم عن العاصمة.
  - وقد شاركت إيفري في عدد من الصالونات والندوات الاقتصادية التي نظمت في الجزائر وأوروبا وفي الدول العربية.
  - مؤسسة "قديلة": هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية مقرها ولاية بسكرة، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 4000000 قارورة، تشغل حاليا 119 عاملا.
  - باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر، والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 لتر ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.
  - مؤسسة يوكس: هي مؤسسة للمياه المعدنية يتم جلب مياهها من منبع يوكس بولاية تبسة وتسوق في الجزائر منذ سنة 1999، بمعدل إنتاج يتراوح بين 250 و300 ألف قارورة يوميا.
- ومنه فإنه يمكن تشخيص بيئة مؤسسة "القولية" في الجدول التالي :

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم (4-7): تشخيص للفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف لمؤسسة "القولية"

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.</li> <li>- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين (التسديد بالأجل).</li> <li>- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.</li> <li>- الاختلاف في حجم العبوات المنتجة.</li> <li>- موقعها الإستراتيجي القريب على المؤسسات الكبرى (خاصة البترولية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز منتجات المؤسسة في منطقة الجنوب.</li> <li>- عدم وجود تنوع في منتجات المؤسسة.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انفتاح تام للسوق، خاصة الصناعة الغذائية.</li> <li>- وجود قواعد قانونية تعمل على تنظيم سوق المياه المعدنية.</li> <li>- تطور رغبات الزبائن المختلفة فيما يخص المياه المعدنية.</li> <li>- نقص المؤسسات الأجنبية في الصناعة مما يجعل المنافسة القائمة بين المؤسسات متقاربة.</li> <li>- فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في إطار إنعاش المؤسسات الاقتصادية.</li> <li>- وجود شبكة مياه عامة ذات جودة ونوعية رديئة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع معدلات الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة.</li> <li>- كثرة المنافسين الخواص.</li> <li>- تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة.</li> <li>- إمكانية ظهور المنتجات البديلة (المياه المعطرة).</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المعطاة.

### المطلب الرابع: تقديم لمؤسسة طيبو فود (رامي)

مؤسسة طيبة فود للأغذية أو المعروفة باسم مؤسسة "رامي" هي مؤسسة جزائرية خاصة، تعمل في مجال المنتجات الزراعية الغذائية بشكل خص في مجال إنتاج المشروبات غير الكحولية المتمثلة في عصير الفواكه، المشروبات الغازية ومشروبات الطاقة تحت العلامة التجارية "رامي". وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وكذا تشخيص لمحيطها الداخلي والخارجي.

### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة طيبة فود "رامي" للمشروبات

أنشأت مؤسسة "رامي" كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة في 21/04/2007 بموجب العقد الخاضع لأحكام الأمر 59-75 الصادر في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم 93-08 الصادر في 25 أبريل 1993، والتشريعات المعمول بها في القانون الأساسي الحالي للملكها السيد "علي جويدر" برأس مال قدره 1500000 دج وتم رفعه إلى 101.500.000 دج سنة 2009 والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم 07B0974381/16.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

في سنة 2009 تم إنشاء وحدة تابعة للمؤسسة تقع في المنطقة الصناعية روية في المكان المسمى القدحية تلبية للطلب المتزايد على منتجاتها، وفي سنة 2012 تم مرة أخرى إنشاء ملحق آخر لهذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية الحراش بالجزائر العاصمة وبذلك انطلقت المؤسسة في توزيع المنتج على نطاق واسع. والجدول الموالي يمثل بطاقة تعريفية للمؤسسة رامي.

الجدول رقم(4-8) : بطاقة تعريفية بمؤسسة رامي

طيبة فود كمباني	الاسم التجاري للمؤسسة
SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	التصنيف القانوني للمؤسسة
101.500.000 دج	رأس المال
إنتاجية	طبيعة المؤسسة
24 أبريل 2007	تاريخ الإنشاء
المنطقة الصناعية روية قطاع 344	العنوان
علي جويدر	رئيس المدير العام
	شعار المؤسسة
<a href="http://www.ramyfood.com">http://www.ramyfood.com</a>	الموقع الإلكتروني
رامي، رامي أكسترا، رامي الأطفال، رامي الأب، طيبة	علامات المؤسسة
مشروب الفواكه، مشروبات غازية، مشروبات طاقوية.	فئات المنتجات

المصدر : وثائق مؤسسة رامي.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة طيبة فود "رامي"

- تسعى مؤسسة "طيبة فود" وكل الطاقم العامل بها من إطارات وأعاون تحكم وأعاون إنتاج إلى تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة والوصول إلى الأهداف التالية :
- تحقيق الربح : تسعى مؤسسة "طيبة فود" "رامي" إلى تعظيم أرباحها من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام للحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب متعاملين جدد، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المنافسة؛
  - تحقيق متطلبات المجتمع: هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح لا يكون إلا من خلال تلبية حاجات المجتمع وذلك بتقديم منتج نوعي وذو جودة عالية وبأقل الأسعار؛
  - تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية، ورفع قيمة الإنتاج الوطني من أجل غزو أكبر الأسواق؛
  - العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج؛
  - المداومة على تحسين وتنظيم هيكل المؤسسة؛

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج؛
- التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة؛
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة؛
- السعي إلى تصدير المنتج إلى الدول الأجنبية خاصة الدول المجاورة من خلال الترويج لمنتجاتها في الخارج؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية ورفع من كفاءة استخدام الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية لما لها من أهمية؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- تعمل على تطوير منتجاتها وتنويعها وإبداع وابتكار منتجات جديدة.

### الفرع الثالث: التشخيص البيئي لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"

تمتلك المؤسسة مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية التي تتكامل فيما بينها وتمكنها من القيام بمختلف أنشطتها، كما أن للمنظمة مجموعة من نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض تقدمها، وفيما يلي عرض لنقاط قوة وضعف المؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات.

#### الجدول رقم (4-9) : تشخيص لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسائل برمجيات المعلومات متطورة.</li> <li>- معدات وأدوات صناعية قدرت بحوالي : 1.971 مليار دينار جزائري.</li> <li>- العقار الصناعي الملائم (الموقع الإستراتيجي).</li> <li>- اليد العاملة الكفأة حيث قدر عدد عمال المؤسسة ب : 850 عامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص القيادات العليا في المؤسسة خاصة في مجال رسم الإستراتيجية.</li> <li>- سيطرة المحاسبين ورؤساء قسم المبيعات على رسم سياسات المؤسسة باعتبار أن هدفها الأسمى تحقيق الربح.</li> <li>- منتجات المؤسسة تتميز بالارتفاع النسبي لأسعارها.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أراضي تمنح بالامتياز في إطار دعم المؤسسات الوطنية.</li> <li>- استثمارات يتم الحصول عليها بعقد إيجاري تمويلي.</li> <li>- منتج بجودة عالية قابل للتسويق خارج حدود الوطن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة الشديدة في مجال صناعة المشروبات.</li> <li>- دخول المنتجات الأجنبية خاصة في ظل سياسة فتح الأسواق.</li> <li>- منتجات تتميز بالنمطية في الإنتاج وبالتالي محدودية الإبداع والابتكار فيها.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة.



### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث نموذج الدراسة المتبع، وكذا وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة أهمها، المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

فالمغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول أن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع هو النتيجة.<sup>1</sup>

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل، والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو التفكير الإستراتيجي، أما المتغير التابع فهي أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة، الإبداع والمبادأة. بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية.

فمن خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى أهم النماذج التي تناولت دراسة التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق، وسيتم التركيز على نماذج الدراسة التي تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق باعتباره هو المحور الذي تمت تجزئته إلى أبعاد. و ثم سوف يتم استعراض نموذج الباحثة انطلاقا من نماذج الدراسات السابقة.

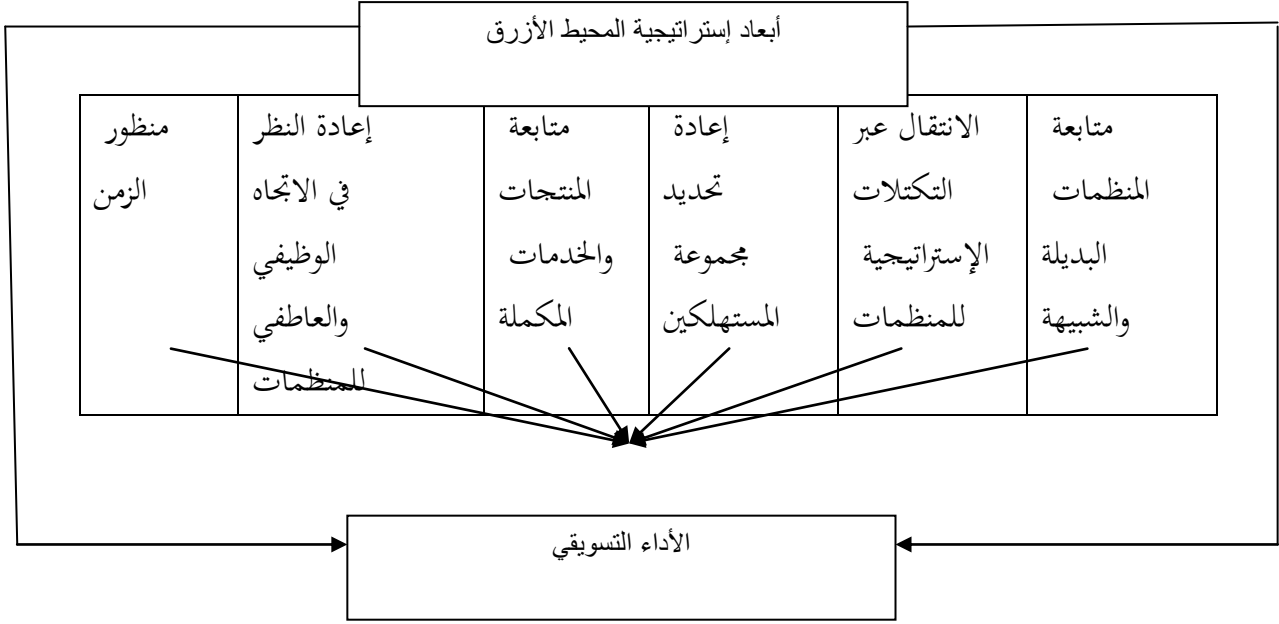
### الفرع الأول: أنموذج رعد عدنان رؤوف

تمحورت إشكالية الدراسة حول :

ما هي طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إستراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي في المنظمة المبحوثة ؟  
وتطلبت المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطاره النظري ومضامينه الميدانية تصميم أنموذج كما هو مبين في الشكل التالي والذي يعبر عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

<sup>1</sup> محمد السعيد حوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014/2015، ص: 250.

الشكل رقم (4-2) : أنموذج دراسة رعد عدنان رؤوف



المصدر : رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص : 320.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث اعتبر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق هي : منظور الزمن، إعادة النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للمنظمات، متابعة المنتجات والخدمات المكملة، إعادة تحديد مجموعة المستهلكين، الانتقال عبر التكتلات الإستراتيجية للمنظمات، متابعة المنظمات البديلة والشبيهة.

وهي ضمن تصنيف آخر تعتبر مبادئ لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث وباعتبار أن الإستراتيجية هي حديثة فهناك خلط بين الأبعاد والمبادئ، وبسبب ارتباط الدراسة بالمجال التسويقي فهذه الأبعاد تعتبر هي الأنسب.

الفرع الثاني: أنموذج نانسي داود علي المثني

انطلقت الدراسة من ثلاثة أسئلة رئيسية هي على النحو التالي :

- هل هناك دوافع للتوجه نحو ابتكار القيمة في الشركة المبحوثة ؟
- ما مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة ؟
- ما دور إستراتيجية المحيط الأزرق في زيادة منتجات وأسواق في المؤسسة المبحوثة ؟

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

فكان أنموذج الدراسة على النحو التالي :

الشكل رقم (4-3) : أنموذج دراسة نانسي داود علي المثني

ما مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ؟			
مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق			
إعادة بناء حدود السوق	التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام	الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي	السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

دراسة الحالة : المقابلات + التحليل المبني

المصدر : نانسي داود علي مثني، مرجع سابق، ص: 12.

اختارت الباحثة أربعة مبادئ من مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق من أصل ستة مبادئ، وهذا وفق ما يخدم دراستها حيث اقتصر على :

- إعادة بناء حدود السوق.
- التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام.
- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي.
- السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح.

وقامت بإسقاطها على المؤسسات المبحوثة، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع مسيري المؤسسة وعلى أساسها قامت باستسقاء الأجوبة.

### الفرع الثالث: أنموذج بلال خلف سكارنة

انطلقت الدراسة من تطوير إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى أداء، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال خفض الكلف وتحسين الجودة، وتقديم سلع وخدمات مميزة عن غيرها من الشركات الأخرى.

وبناء عليه فقد تم تصميم أداة قياس نموذج الدراسة وفق الجدول التالي :

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم 4-10) : تصميم أداة قياس نموذج الدراسة ل بلال خلف سكارنة

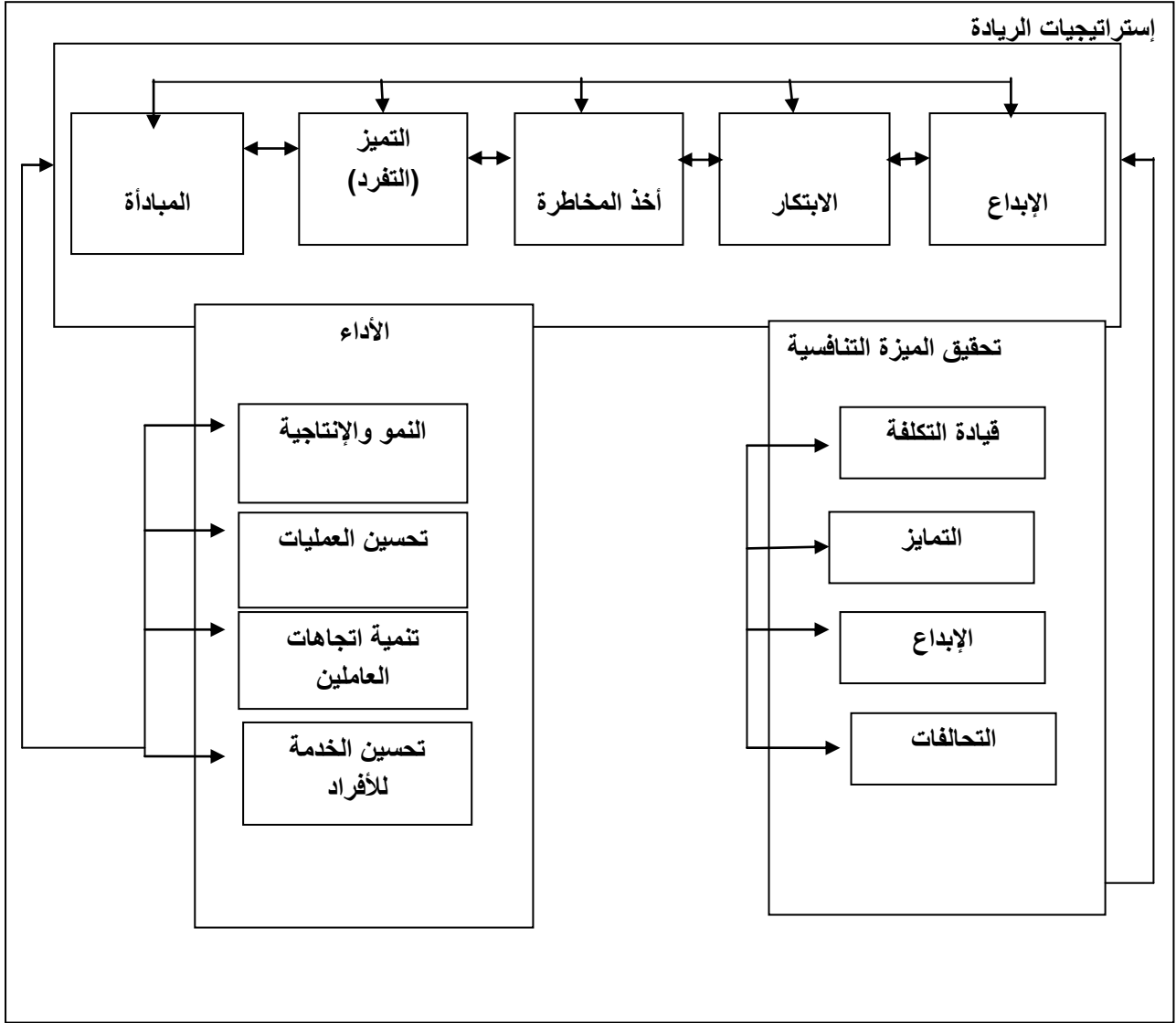
المتغير							العبارات
المتغير المستقل : إستراتيجيات الريادة							1
9	20	28	32	25	17	13	الإبداع
37	38	35	29	12	19	18	الابتكار
				10	15	24	أخذ المخاطرة
16	8	11	14	23	22	21	المبادأة
	34	33	31	30	27	26	التفرد (التميز)
المتغير التابع الأول : الميزة التنافسية							2
				40	39	38	قيادة الكلفة
				43	42	41	التميز
				46	45	44	الإبداع
				49	48	47	التحالفات
المتغير التابع الثاني : الأداء							3
				59	58	57	تحسين العمليات
				55	54	53	تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية
				56	51	50	النمو والإنتاجية
						52	تحسين مستوى الخدمة للعملاء

المصدر : بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص : 134.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وعليه فإن النموذج وفق دراسة بلال خلف سكارنة كان على النحو التالي :

الشكل رقم (4-4) : أنموذج دراسة بلال خلف سكارنة



المصدر : بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص: 138.

من خلال الشكل نلاحظ أن أنموذج بلال خلف سكارنة ركز على : الإبداع، الابتكار، التفرد (التميز)، أخذ المخاطرة، المبادأة، كإستراتيجيات منفصلة، كل واحدة على حدى وقام بربطها بالمتغير الأول والذي يتعلق بالميزة التنافسية، الذي جزأه هو الآخر لأربع أبعاد هي : قيادة التكلفة، الإبداع، التمايز، التحالفات. ثم ربط أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع الثاني أي الأداء. الذي قسمه إلى : النمو والإنتاجية، تحسين العمليات، تنمية اتجاهات العاملين، تحسين الخدمة للأفراد.

### الفرع الرابع: الأنموذج المقترح

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها حول إستراتيجية المحيط الأزرق، وارتباطها بالتفكير الإستراتيجي الذي يعتبر من المواضيع الشائكة في إدارة الأعمال.

وقد تم تناول هذه الدراسة من جانب آخر يختلف عن الجوانب التي تمت معالجتها بها من قبل حيث ركزت الدراسات السابقة على تناول إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال مبادئها المتمثلة في :

- إعادة بناء الحدود السوقية.

- التركيز على الصورة الكبيرة.

- تجاوز الطلب القائم.

- بلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح.

- التغلب على الحواجز التنظيمية.

- تضمين التنفيذ الإستراتيجي.

وتم ربطها بالمتغير التابع، أو تمت دراسة مدى تطبيق هذه المبادئ لدى المنظمات. وعموما اهتمت بالجانب التسويقي أكثر من اهتمامها بالجانب الفني والتنظيمي في المنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة - دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق - حاولت الباحثة التركيز على الجانب التسييري والتنظيمي لإستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال طريقة تفكير القيادات العليا في المنظمات المبحوثة. وارتأت الباحثة عدم تجزئة المتغير المستقل والذي يعبر عنه بالتفكير الإستراتيجي. وتجزئة المتغير التابع أي إستراتيجية المحيط الأزرق إلى مجموعة من الأبعاد انحصرت في ثلاثة هي على النحو التالي :

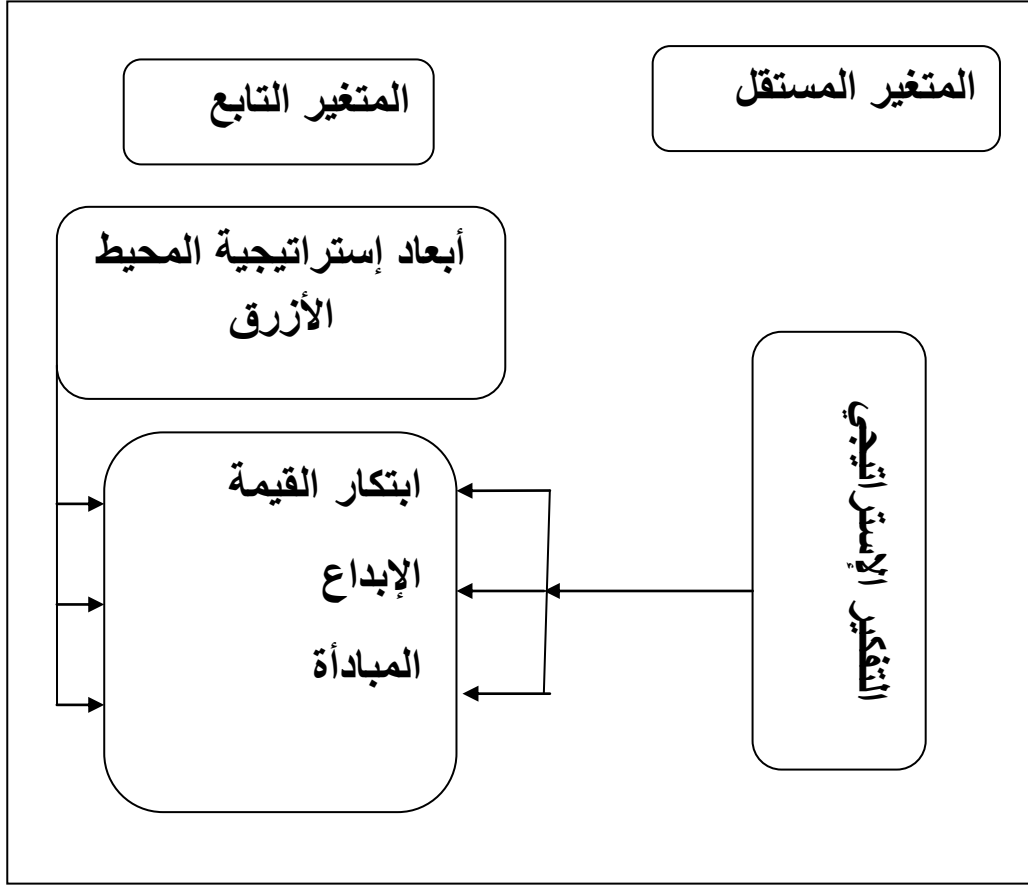
- ابتكار القيمة.

- الإبداع .

- المبادأة.

فأصبح أنموذج الدراسة على النحو التالي :

الشكل رقم (4-5) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، أما العينة فهي جزء منه، وقبل التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينته وجب التعرف على منهج الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج في اللغة يعني الطريق الواضح ونهج الطريق، بمعنى أبانه وأوضحه، ونهجه بمعنى سلكه بوضوح. أما اصطلاحا فهو يعرف على أنه : "مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمتثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مسعيد، مناهج البحث العلمي، مقالة في مجلة : الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الفلسفة، عنابة، الجزائر، ص : 02.

ويعرف المنهج بـ : "استعلام دراسي جدي، أو اختبار عن طريق التحري والتنقيب والتجريب، الذي يكون غرضه اكتشاف حقائق جديدة، أو تفسيرها، أو مراجعة للنظريات والقوانين المتداولة والمقبولة في المجتمع، وذلك بضوء حقائق جديدة أو تطبيقات عملية لنظريات وقوانين مستحدثة أو معدلة".<sup>1</sup>

هناك العديد من أنواع المناهج في البحث العلمي مثل : المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي... الخ. وانطلاقاً من الأهداف الرئيسية للدراسة الحالية (دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق) تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعد من أنسب مناهج البحث لطبيعة هذه الدراسة، خصوصاً أن المنهج الوصفي لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها كمياً أو كيفياً، وإنما يتعداه إلى تفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره.<sup>2</sup>

حيث أتاح الاعتماد على المنهج الوصفي في الحصول على معلومات وافية ودقيقة وتصور للواقع، ويرتبط المنهج الوصفي بعدد من المناهج الأخرى المتفرعة عنه مثل منهج دراسة الحالة التي سيتم اعتماده من أجل تسليط الضوء على المؤسسات محل الدراسة، وكذا جمع المعلومات من الإستبانة.<sup>3</sup>

كما أتاح المنهج الوصفي للطالبة الرجوع للأدبيات المختصة بالتفكير الإستراتيجي، وإستراتيجية المحيط الأزرق، وتم استخدام هذا المنهج الاستطلاعي في الدراسة الميدانية بمدخله المسحي الذي يستهدف تقصي آراء عينة الدراسة، في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافها، ما سمح بتوفير معلومات دقيقة ومنظمة عن الظاهرة محل الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج المحققة لأهداف الدراسة.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة، على اختلاف رتبهم الوظيفية.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية : أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م-1428هـ، ص: 30.

<sup>2</sup> عيدات دوقان وآخرون، البحث العلمي مفهوم أدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 191.

<sup>3</sup> سهيل رزق الله دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، غزة، فلسطين، 2003، ص: 76.



الجدول رقم (4-11) : مؤسسات القطاع الغذائي حسب التخصص الإنتاجي

300	عدد وحدات إنتاج المشروبات ( الغازية وغير الغازية)	
173	عدد وحدات إنتاج الحليب المبستر (1 لتر)	
01	عدد وحدات إنتاج زيت المائدة	
21	المياه المعدنية	عدد وحدات إنتاج المياه
28	مياه المنبع	
73	وحدات إنتاج الفرينة	عدد المطاحن
01	وحدات إنتاج السميد	
06	وحدات إنتاج الفرينة والسميد	
09	عدد وحدات إنتاج المنتوجات اللحمية	
01	عدد وحدات تكرير السكر	

المصدر : موقع وزارة التجارة

من خلال الجدول نلاحظ أن صناعة المشروبات الغازية وغير الغازية هو الذي يحصل على حصة الأسد من مجموع الصناعة الغذائية، حيث أنه يسهم في 7% من مجموع الصناعة الغذائية. ثم تليها صناعة الحليب والسميد والفرينة، والمياه المعدنية، أما المجالات المحتكرة فهي صناعة زيت المائدة وتكرير السكر. بما أن مجتمع الدراسة كبير وهو يضم أكثر من 400 مؤسسة، فإنه تم اختيار عينة الدراسة من المؤسسات التي فيها منافسة، فوقع الاختيار على مجمع عمر بن عمر باعتباره الرائد في صناعته، ومؤسسة طيبة فود المعروفة بمنتجاتها رامي، وكذا ملبنة صومام. بالإضافة إلى مؤسسة القولية للمياه المعدنية.

#### الفرع الثالث: عينة الدراسة

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ممثلة لكافة خصائصه، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup> وتمر عملية اختيار العينة بعدة خطوات نوضحها فيما يلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق إبراهيم، عبد الهادي أحمد الجوهري، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص : 22.

<sup>2</sup> محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطالله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014-1435، ص : 26 و27.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- تحديد مجتمع الدراسة بشكل دقيق من حيث التسمية والخصائص التي تميز أفرادها عن غيرهم حتى نحدد حجم المجتمع ومدى تجانسه لأن ذلك يؤثر في عدد أفراد العينة ونوعية العينة التي سنختارها؛
  - تحديد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة وترتيبهم في جداول بأرقام متسلسلة إن أمكن ذلك لأن ذلك يسهل من اختيار عينة ممثلة للمجتمع بشكل أفضل؛
  - تحديد العدد المناسب لأفراد العينة وذلك بناء على عدة معايير :
  - ❖ **تباين المجتمع أو تجانسه** : فكلما زاد تجانس بين أفراد المجتمع فإن عدد العينة الممثلة قليل وكلما زاد تباين المجتمع فإن العدد اللازم لتمثيل أفراد المجتمع في العينة أكثر؛
  - ❖ **أسلوب البحث المستخدم** : الدراسات المسحية تحتاج لعدد أفراد كبير لتمثيل المجتمع أما الدراسات التجريبية فيعتمد عدد أفراد العينة على عدد المجموعات التجريبية والضابطة في هذه الدراسة؛
  - ❖ **درجة الدقة المطلوبة** : فزيادة درجة الدقة يتطلب زيادة أفراد المجتمع ومن طرق التأكد من أن العينة تمثل المجتمع :
    - طريقة التوزيع الطبيعي
    - طريقة النزعة المركزية والتشتت.ويتم التعامل مع العينات بدلا من المجتمع للأسباب التالية<sup>1</sup> :
  - عدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع الأصلي؛
  - عدم إمكانية حصر جميع عناصر المجتمع وذلك في حالة رغبة الباحثين بذلك؛
  - وجود درجة عالية من التجانس بين جميع عناصر المجتمع؛
  - ارتفاع عنصر التكاليف والوقت والجهد الذي يتطلبه دراسة جميع عناصر المجتمع.
- وهناك العديد من التصنيفات لأنواع العينات ولعل أشهرها من صنفها إلى عينات عشوائية وعينات غير عشوائية كما يلي
- <sup>2</sup>
- :
- 1/ العينات العشوائية: ونجد فيها :**
  - أ/ **العينة الطبقيّة** : يقسم مجتمع البحث إلى الشرائح والأقسام والطبقات التي يشتمل عليها، ويأخذ من كل شريحة عدد متساوي.
  - ب/ **العينة الحصصية (التناسبية)**: وهي نوع من أنواع العينات الذي تركز أيضا على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح أو فئات وطبقات، مهنية أو اجتماعية أو تعليمية... الخ، إلا أنه بدلا من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديد ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث. فالطبقيّة هنا تعني الشريحة، أو الشرائح التي ينقسم إليها أفراد المجتمع، والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي مع تمثيلها داخل المجتمع الأصلي.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص : 189.

<sup>2</sup> عامر قنديل، مرجع سابق، ص : 148-153.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

ج/ العينة العشوائية البسيطة: وعن طريق هذا النوع من العينات يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما يكون هنالك تجانس بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث، وعلى هذا الأساس فإن جميع أسماء أفراد المجتمع الأصلي يجب أن تكون محددة ومعروفة لدى الباحث.

د/ العينة العشوائية المنتظمة: العينة المنتظمة أو العشوائية المنتظمة، يكون اختيار الوحدات منها على أساس تقسيم العدد الكلي للمجتمع على حجم العينة المطلوبة، ومن ثم توزيع وحدات المجتمع الأصلي وبشكل متساوي ومنتظم على الرقم الناتج من ذلك التقسيم .

### 2/ العينات غير العشوائية :

أ/ العينة العرضية أو عينة الصدفة: ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات سهلاً، إذ يعتمد الباحث إلى اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم، في مكان ما، وفي فترة زمنية محددة، وبشكل عرضي أي عن طريق الصدفة، وقد يضطر العديد من الباحثين اختيار هذا النوع من العينة لسهولة استخدامها، أو لأن الوقت الذي لديه محدود، أو لأي أسباب أو مبررات أخرى. ومهما يكن من أمر فإن أهم سلبيات هذا النوع من العينات هو أنها قد لا تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، خاصة إن كان هناك تباين أو عدم تجانس في الخواص المطلوب دراستها في المجتمع الأصلي.

ب/ العينة المقصودة أو العمدية: ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة .

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة المقصودة، وهذا بسبب مقتضيات البحث، حيث تم اختيار القيادات العليا لأربع مؤسسات الكبرى بما أن الظاهرة محل الدراسة تتعلق بالتفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق، وهذه المؤسسات هي مؤسسة القولية الرائدة في إنتاج المياه المعدنية، أعمر بن عمر الرائدة في إنتاج العجائن والمصبرات، صومام الرائدة في إنتاج الحليب ومشتقاته، ومؤسسة رامي الرائدة في إنتاج المشروبات. وذلك بمختلف رتبهم الإدارية والبالغ عددهم (77)، والجداول الموالية توضح ذلك.

### الجدول رقم (4-12) : القيادات العليا في مؤسسة عمر بن عمر

المجتمع	العينة	نسبة العينة من المجتمع
85	20	23.5%

المصدر : من إعداد الطالبة.

يبلغ عدد المسيرين في مجمع عمر بن عمر حوالي 85 إداري من ذوي المستويات الوظيفية العالية، تم اختيار ما عدده 20 مسير كعينة، وهو ما نسبته تقريبا 25% من حجم المجتمع. تم استرجاع الاستبيانات الموزعة بالكامل.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

### الجدول رقم (4-13) : القيادات العليا في مؤسسة صومام

المجتمع	العينة	نسبة العينة من المجتمع
73	20	27%

المصدر : من إعداد الطالبة.

يبلغ عدد مسيري ملبنة صومام حوالي 73 مسير، وزعت عليهم 20 إستبانة وتم استرجاعها بالكامل، حيث تمثل العينة ما نسبته 27% من حجم المجتمع.

### الجدول رقم (4-14) : القيادات العليا في مؤسسة القولية

المجتمع	العينة	نسبة العينة من المجتمع
68	20	29.5%

المصدر : من إعداد الطالبة.

يبلغ عدد مسيري مؤسسة القولية حوالي 70 مسير تم توزيع عليهم 20 استبيان، أي ما نسبته 29.5% من حجم العينة.

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 17 استبيان، أي ما نسبته 25% من حجم المجتمع.

### الجدول رقم (4-15) : القيادات العليا في مؤسسة رامي

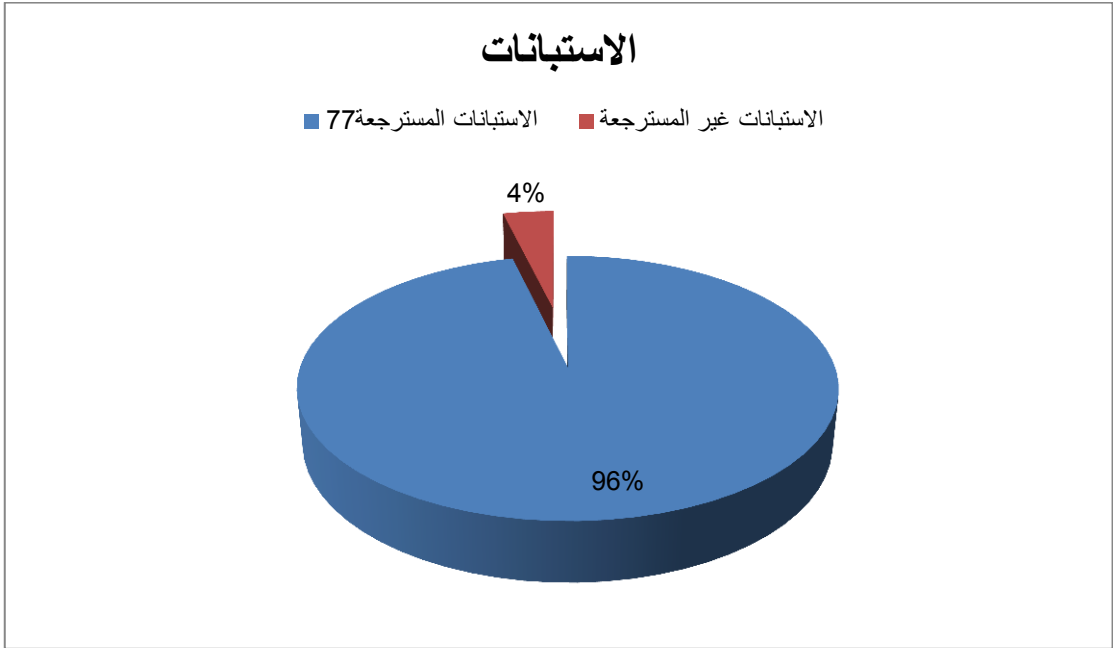
المجتمع	العينة	نسبة العينة من المجتمع
58	20	34.48%

المصدر : من إعداد الطالبة.

يبلغ عدد القيادات العليا في مؤسسة رامي 58 قيادي، حيث تم توزيع ما عدده 20 إستبانة وتم استرجاعها بالكامل، وهو ما يمثل حوالي 34% من إجمالي المجتمع.

وبذلك فإن عدد الاستبيانات المسترجعة كان 77 من أصل 80 إستبانة، والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (4-6) : الاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

#### المطلب الثاني: إجراءات جمع المعلومات

نظرا لطبيعة الدراسة، فقد قامت الطالبة بتوزيع الإستبانة بطريقة مباشرة على أفراد العينة والإشراف على جمعها مستعملة طريقة المقابلة مع الإستبانة وذلك من أجل توضيح ما يتطلب توضيحه، والإجابة على استفسارات أفراد العينة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

أداة الدراسة يقصد بها أداة جمع البيانات وهي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة<sup>1</sup>، وبما أن هذه الدراسة استهدفت استطلاع وجهات نظر القيادات العليا في مجموعة من المؤسسات فقد تم جمع البيانات بواسطة الإستبانة.

وتعرف الإستبانة على أنها : "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الإستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص : 78.  
<sup>2</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، أبريل 2009، ص:

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

تمت الاستفادة من أدبيات البحث العلمي الخاصة بالإستبانة، ومن الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالتفكير الإستراتيجي بهدف الاستفادة من إجراءاتها في بناء أدواتها لتوظيفها في الدراسة الحالية، أما فيما يخص إستراتيجية المحيط الأزرق وبسبب نقص الدراسات السابقة فإنه تم الاعتماد على الدراسة النظرية للباحثة في صياغة عبارات الإستبانة.

وتأسيسا على ذلك تم بناء الإستبانة وفقا لنمط الأسئلة المغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم استخدام عبارات موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وأعطي لكل عبارة تمثيلا عدديا على النحو التالي :

الجدول رقم (4-16) : القياس الرقمي لأجوبة الإستبانة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمثيل العددي	5	4	3	2	1

المصدر : محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010م-1431هـ، ص: 27.

وتكونت الإستبانة في بناءها الموضوعي على جزأين :

**البيانات الشخصية:** حيث تم إدراج فيها الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة.

**أسئلة الإستبانة :** وتم تقسيمها على محورين

**المحور الأول :** يتضمن أسئلة المتغير المستقل حيث تضمنت 16 سؤالا تتعلق في مجملها بالتفكير الإستراتيجي.

**المحور الثاني :** يتضمن أسئلة المتغير التابع أي إستراتيجية المحيط الأزرق والذي تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد هي على النحو التالي :

- **ابتكار القيمة:** ويتضمن أسئلة عن الابتكار وعن خلق القيمة، وكانت في مجملها 10 أسئلة (من 17 إلى 26).
  - **الإبداع:** ويتضمن أسئلة عن الإبداع في المنتجات وفي طرق الإنتاج، وكانت في مجملها 09 أسئلة (من 27 إلى 35).
  - **المبادأة :** ويتضمن أسئلة عن المخاطرة وقيادة السوق، وكانت في مجملها 11 سؤال (من 36 إلى 46).
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن الطالبة في تصميمها لأسئلة الإستبانة قد راعت النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحديد هدف الدراسة باختصار في بداية الإستبانة؛

<sup>1</sup> محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطالله الشويلات، مرجع سابق، ص : 22 و23.

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
- الوضوح في صياغة الفقرات وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- مراعاة لغة الأسئلة وألفاظها فقد تم ترجمة الإستبانة إلى اللغة الفرنسية من أجل تسهيل فهم الإستبانة من قبل القيادات العليا للمؤسسات محل الدراسة؛
- التنبيه بأن المعلومات هي سرية وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

الطريقة الإحصائية في البحث العلمي عبارة عن استخدام الوسائل الحسابية والرياضية في تجميع البيانات والمعلومات المختلفة، ومن ثم تنظيم وتبويب تلك البيانات والمعلومات، عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذلك تحليل وتفسير تلك الأرقام ووصفها، وبشكل يقدم فيه الباحث عددا من الاستنتاجات، التي توصل إلى الأهداف المنشودة في البحث.

وفي تعريف آخر أكثر شمولاً للطريقة الإحصائية، على أنها عبارة عن استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها. ويتم ذلك عبر مراحل رئيسية أربعة هي :

- جمع الأرقام والبيانات الإحصائية المطلوبة عن الموضوع؛
- تنظيم البيانات والأرقام، أي تبويب وعرض البيانات والأرقام المجمعة وعرضها بشكل منظم وتمثيلها بالطرق المطلوبة؛
- تحليل البيانات وتوضيح العلاقات والارتباطات المتداخلة مع بعضها؛
- تفسير البيانات، عن طريق استخدام ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج وتفسيرات.<sup>1</sup>

ومع تطور الحواسيب صممت برامج حاسوبية لخدمة هذا الموضوع مثل برنامج SPSS وهو عبارة عن : "برنامج يمكن من تحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا كاملاً ويمكن استخدام الجداول والرسومات لتساهم في إعطاء نتائج سهلة الفهم ذات قيمة عالية".<sup>2</sup>

يستخدم SPSS عدة أنواع من النوافذ أهمها :<sup>3</sup>

**1/ شاشة محرر البيانات :** تشبه هذه الشاشة شاشة الجدول الإلكترونية، من خلال هذه الشاشة تستطيع إنشاء وتحرير ملفات البيانات وتنتهي أسماء ملفات بيانات SPSS بالملحق SAV هذا ويمكن قراءة ملفات SPSS من خلال تطبيقات أخرى مثل Excel.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص: 114.

<sup>2</sup> محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطاالله الشويلات، مرجع سابق، ص: 475.

<sup>3</sup> عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام SPSS، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 276.

2/ نافذة المخرجات : وهي النافذة التي تفتح بشكل تلقائي عند استدعاء تطبيق spss وفيها يتم تخزين ناتج العمليات الإحصائية وتنتهي أسماء الملفات التابعة لهذه الشاشة بالملحق Ist ويمكنك إجراء التعديلات على محتويات هذه النافذة وإذا رغبت في فتح أكثر من نافذة مخرجات فيمكنك إنشاء نوافذ جديدة باختبار الأمر جديد New من قائمة ملف File ثم انقر فوق SPSS Output.

شاشة نوافذ التخطيط : وهي الشاشة التي تمكنك من تخزين ومعاينة الرسومات البيانية التي أنشئت باستخدام تطبيق SPSS.

شاشة الرسم البياني : يمكنك في هذه الشاشة أن تخزن وتعديل الرسم البياني الذي أنشأته بواسطة تطبيق SPSS فيمكنك تغيير الألوان وعناوين المحاور وإضافة وسيلة إيضاح وحتى تغيير نوع الرسم البياني (مثلا أعمدة إلى دائرة).

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يعني أن نتأكد من أن الأداة التي تم بناؤها لقياس مفهوم معين تصلح لقياس المتغير فعلا، فصلاحية وجودة أداة الدراسة تعني قياس المتغيرات التي أعدت لقياسها وليس شيئا آخر.

ويشير الصدق الخارجي إلى مدى ثقة الباحث في إمكانية تعميم ما يصل إليه من نتائج، وينتج الصدق الخارجي من مدى درجة تمثيل العينة محل الدراسة (تمثيلا عدديا ونوعيا) للمجتمع الذي كتب منه.

حيث بعد بناء الإستبانة تم اختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها قبل الاستخدام النهائي، حيث ساعدت هذه العملية على اكتشاف الأخطاء التي تتواجد في ترتيب الأسئلة أو في صياغتها.<sup>1</sup>

وتم اللجوء إلى مجموعة من المحكمين للتحقق من صدقها الخارجي وذلك من خلال عرض الإستبانة بصورتها الأولية على 6 محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه وذوي الخبرة وكفاءة واختصاص في مجالات إدارة الأعمال. ويوضح الملحق رقم 1 الإستبانة بصورتها الأولية، والملحق رقم 2 أسماء المحكمين، وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم حول كل عبارة من عبارات الإستبانة. من حيث وضوحها، وانتمائها لمحورها، وأهميتها، ومقياس الإجابة الخاصة بكل جزء منها، هذا إلى جانب إسداء النصح نحو ما يرونه مناسبا لتعديل صياغة بعض العبارات أو حذف بعضها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لتطوير بناء الإستبانة، وبعد تفرغ إستبانات التحكيم تم إبقاء العبارات التي أجمع عليها المحكمون، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد العبارات التي لم يجمع عليها المحكمون.

وعلى ضوء ذلك جرى تلقيح الإستبانة وإعادة صياغتها كمقدمة للتحقق من صدقها البنائي.

وقبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى معرفة صدقها الداخلي (الاتساق الداخلي)، وثباتها.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 117.



أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على اختبار (K.S) أي Kolmogorov Smimov، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-17) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

قيمة sig	البعد/ المحور
0.097	التفكير الإستراتيجي
0.156	ابتكار القيمة
0.153	الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق
0.154	المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل أبعاد الدراسة أكبر أو تساوي مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء مختلف الاختبارات من أجل إثبات صحة الفرضيات.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

الجدول الموالي يبين ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (4-18) : معامل الثبات للدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات
0.877	46

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.877، وهذا يعني أن نسبة التأكد من الدراسة هي 87.7%، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.

المبحث الثالث: تحليل المعلومات الشخصية للاستبانة

خلال هذا المبحث سوف يتم دراسة مختلف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في القيادات العليا لأربع مؤسسات رائدة هي : مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود (رامي)، وقد ركزت الدراسة في الخصائص الشخصية على خمسة جوانب بما تقتضيه ضروريات الدراسة، وتمثلت هذه الجوانب في : الجنس، العمر، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية. وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات الاستبيان.

المطلب الأول: الجنس والعمر

يلعب جنس وعمر المسير دورا أساسيا في بنائه للإستراتيجية، وقدرته على اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة التسييرية.

الفرع الأول: الجنس

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها، بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

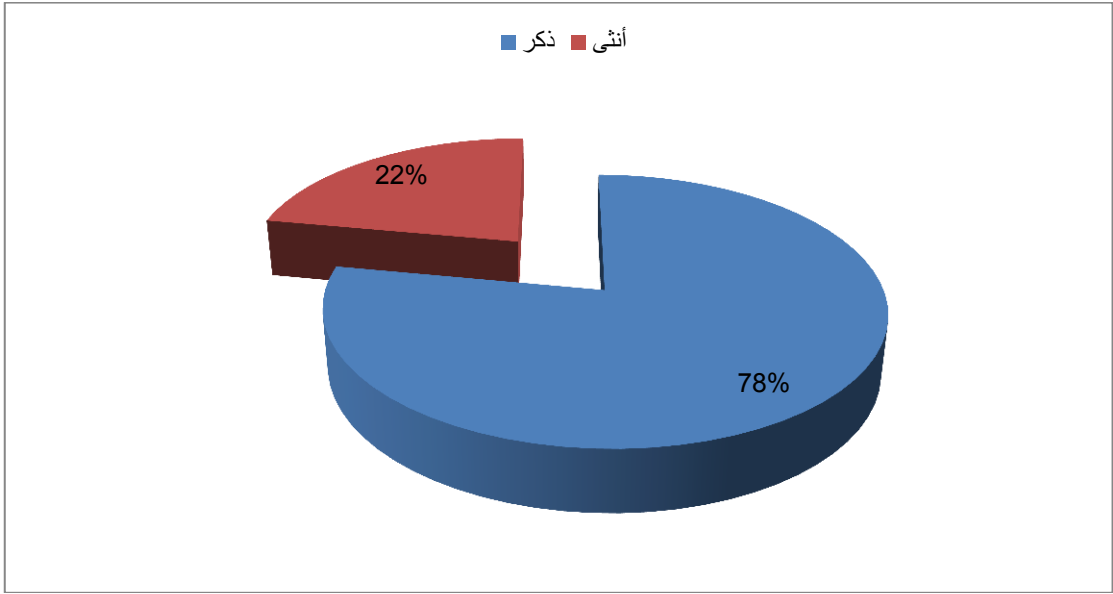
الجدول رقم (4-19): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
77.92%	60	ذكر
22.08%	17	أنثى
100%	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة المتمثلة في القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة هم من الذكور وذلك بنسبة 77.92%، في حين بلغت نسبة الإناث 22.08%. ويرجع هذا التفاوت الكبير بين نسبي الإناث والذكور إلى المستوى الإداري الذي تشغله عينة الدراسة، حيث اقتصرت على القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة، أي المستوى الأعلى في الإدارة الذي يهتم برسم الخطط وتقييمها وتنفيذها وبناء الإستراتيجية والتي تعتبر حكرا على الرجال بالرغم من المساهمة الطفيفة للعنصر النسوي. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-7) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

وبما أن المؤسسات المبحوثة مختلفة فإنه وجب تقديم توضيح عن توزيع أفراد العينة حسب كل مؤسسة.

أولاً: مؤسسة أعمر بن عمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة مؤسسة أعمر بن عمر حسب الجنس.

الجدول رقم (4-20) : توزيع أفراد عينة مؤسسة أعمر بن عمر حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70%	14	ذكر
30%	06	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور وذلك بنسبة 70%، أما نسبة الإناث فقد بلغت

30%، وهذا يعكس سياسة المؤسسة التي تعمل على مشاركة المرأة في صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط وتنفيذها.

ثانياً: مؤسسة صومام

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة مؤسسة صومام حسب الجنس.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم (4-21) : توزيع أفراد عينة مؤسسة صومام حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70%	14	ذكر
30%	06	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور وذلك بنسبة 70%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 30%، وهذا يعكس سياسة المؤسسة التي تعمل على مشاركة المرأة في صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط وتنفيذها.

ثالثا: مؤسسة القولية

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة مؤسسة القولية حسب الجنس.

الجدول رقم (4-22) : توزيع أفراد عينة مؤسسة القولية حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70.59%	12	ذكر
29.41%	05	أنثى
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور مثل باقي المؤسسات المبحوثة وذلك بنسبة 70.59%، في حين نجد أن نسبة الإناث 29.41%، وهذا يرجع إلى مشاركة العنصر النسوي في اتخاذ القرار وبناء الإستراتيجية رغم محدودية نسبة مشاركتها.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: مؤسسة طبية فود (رامي)

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة مؤسسة طبية فود (رامي) حسب الجنس.

الجدول رقم (4-23) : توزيع أفراد عينة مؤسسة طبية فود (رامي) حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
90%	18	ذكر
10%	02	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية عينة الدراسة هم ذكور وذلك بنسبة 90%، في حين بلغت نسبة الإناث 10%، ويفسر هذا التفاوت الكبير بين النسبتين إلى طبيعة نشاط المنظمة حيث أن أغلبية مسيريها (القيادات العليا فيها والمتحكمين في القرار) هم من المحاسبين وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف التي يحتكرها الرجال بسبب حساسيتها ودقتها فيما يتعلق بإجراء الحسابات.

الفرع الثاني: العمر

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (4-24) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
36.37%	28	من 25 سنة إلى 35 سنة
37.66%	29	من 36 سنة إلى 45 سنة
19.48%	15	من 46 سنة إلى 55 سنة
6.49%	5	أكبر من 56 سنة
100%	77	المجموع

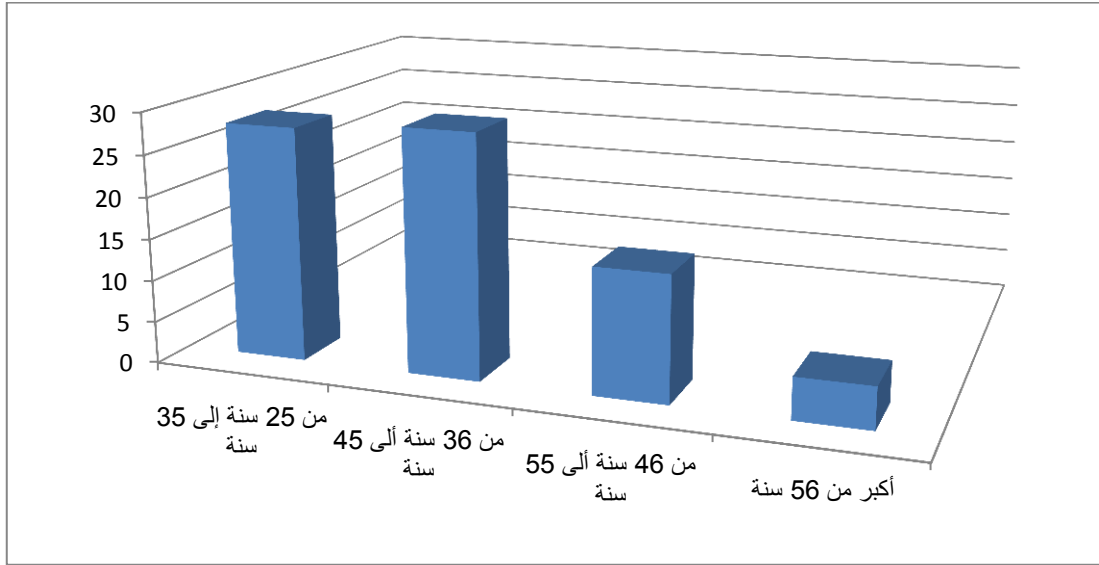
المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم من الشباب وذلك بنسبة 74.03%، وهو يتوزع بين الفئتين العمريتين : من 25 سنة إلى 35 سنة و من 36 سنة إلى 45 سنة، حيث تأتي الفئة من 36 سنة إلى 45 سنة في مقدمة ترتيب الفئات العمرية وذلك بنسبة 37.66%، وتأتي الفئة من 25 سنة إلى 35 سنة في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 36.37%. في حين تبلغ ما نسبته 19.48% لفئة الكهول أي ما بين 46 و 55 سنة، أما الفئة العمرية أكبر من 56 سنة فهي تأتي في ذيل الترتيب وذلك بنسبة 6.49%.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وتفسر هذه النتائج إلى أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على طاقة الشباب في الأنشطة الإدارية الإستراتيجية، ذلك من أجل ضمان الإبداع والابتكار اللذين يعتبران وليدا فئة الشباب بما تحمله هذه المرحلة العمرية من فعالية وقدرة على المخاطرة في الأعمال والدخول في أسواق جديدة. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-8) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

وبما أن المؤسسات المبحوثة تختلف من حيث توزيع أفراد عينتها من مؤسسة إلى أخرى وجب معرفة توزيع أفراد العينة حسب العمر لكل مؤسسة.

أولا: مؤسسة أعمار بن عمر

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب العمر.

الجدول رقم (4-25): توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25%	05	من 25 سنة إلى 35 سنة
55%	11	من 36 سنة إلى 45 سنة
20%	04	من 46 سنة إلى 55 سنة
0%	00	أكبر من 56 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

من خلال الجدول يتضح أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة لمؤسسة أعمر بن عمر هم من الفئة العمرية المحدودة بين 36 سنة و45 سنة وذلك بنسبة 55%، تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة حيث تبلغ نسبتها 25%، بعدها الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 20%، في حين لا نجد أي ظهور للفئة العمرية أكبر من 56 سنة، وهذا يعكس محاولة المؤسسة لاستقطاب ومشاركة الشباب في العملية التسييرية رغم قدم نشاط المؤسسة إلا أننا نجد تجديد للكفاءات البشرية ومشاركتها في بناء الإستراتيجية وهو المفسر لوجود الفئة الشبابية بنسبة كبيرة في المؤسسة.

ثانياً: مؤسسة صومام

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب العمر

الجدول رقم (4-26) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
55%	11	من 25 سنة إلى 35 سنة
30%	06	من 36 سنة إلى 45 سنة
15%	03	من 46 سنة إلى 55 سنة
0%	00	أكبر من 56 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول تبرز الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة في المقدمة وذلك بنسبة 55%، تليها الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 30%، وبعدها الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 15%، في حين لا نجد أي ظهور للفئة العمرية أكبر من 56 سنة.

وتفسر هذه النتائج إلى سياسة التجديد والتغيير التي قامت بها المؤسسة، حيث استحدثت في الموارد المادية وكذا البشرية وذلك من خلال توظيف كفاءات بشرية تتمتع بالطاقة والحيوية تتمثل أساساً في الطاقات الشبابية.

ثالثا: مؤسسة القولية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب العمر

الجدول رقم (4-27) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
35.29%	06	من 25 سنة إلى 35 سنة
35.29%	06	من 36 سنة إلى 45 سنة
17.65%	03	من 46 سنة إلى 55 سنة
11.77%	02	أكبر من 56 سنة
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 35.29% يمثل الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة، وكذا نفس النسبة بالنسبة للفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة، ونليهما الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 17.65%، في حين تبلغ نسبة الفئة العمرية أكبر من 56 سنة نسبة 11.77%.

الملاحظ وجود نسب متقاربة بين مختلف الفئات العمرية، ويمكن تفسير هذا إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على جهودات الجميع في بناء الإستراتيجيات، حيث تستقي الخبرة من الكبار والحيوية والنشاط من الشباب. كما يرجع وجود نسبة معتبر من الفئة العمرية أكبر من 56 سنة إلى قلة دوران العمالة، حيث تطول مدة تحديد المسيريين.

رابعا: مؤسسة طيبة فود (رامي)

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة لمؤسسة طيبة فود (رامي) حسب العمر

الجدول رقم (4-28) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طيبة فود (رامي) حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30%	06	من 25 سنة إلى 35 سنة
30%	06	من 36 سنة إلى 45 سنة
25%	05	من 46 سنة إلى 55 سنة
15%	03	أكبر من 56 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.



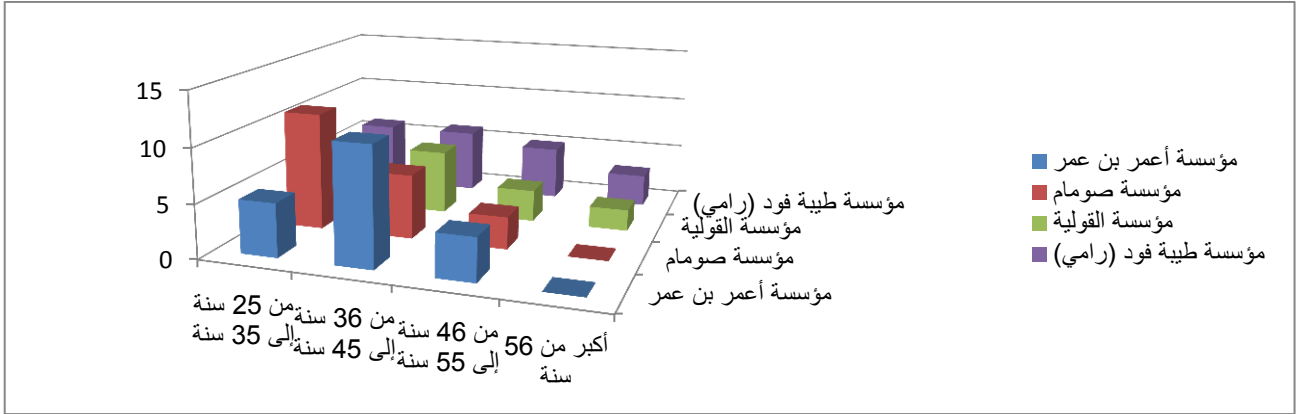
## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

الملاحظ من الجدول تساوي بين الفئتين العمريتين من 25 سنة إلى 35 سنة و من 36 سنة إلى 45 سنة وذلك بنسبة 30% لكل واحدة، تليها الفئة العمرية من 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة 25%، وبعدها الفئة العمرية أكبر من 56 سنة بنسبة 15% وهي أكبر نسبة بالنسبة للمؤسسات المبحوثة.

التفسير لهذه النتائج هو أن المؤسسة تعتمد على جهودات الشباب في التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، وكذا خبرة الفئات العمرية الكبيرة من أجل الاستفادة من تجاربهم السابقة، بالإضافة إلى أن وجود أكبر نسبة من بين المؤسسات المبحوثة في الفئة العمرية أكبر من 56 سنة بنسبة 15% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة فهي مؤسسة عائلية وبالتالي فإن المسيرين بها هم مالكيها وهم متخذي القرار فيها رغم تفاوت أعمارهم.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب العمر لكل مؤسسة.

الشكل رقم (4-9) : توزيع العينة حسب العمر لكل مؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

### المطلب الثاني: الشهادة العلمية وعدد سنوات الخبرة

الشهادة العلمية هي المؤهل الذي يحتاجه الفرد من أجل مزاولة نشاطه وهي تتدرج من أقل مستوى إلى أعلى مستوى، وقد ارتأينا في هذه الدراسة إلى البدء بمستوى تقني سامي كأدنى مستوى وصولا إلى دكتوراه كأعلى مستوى، وهذا بما تقتضيه متطلبات الدراسة حيث لا يمكن للقيادات العليا في مؤسسة أن تقلل مستوياتهم التعليمية عن هذا المستوى، ولا أن ترتفع عن هذا المستوى. أما سنوات الخبرة فهي تحصيل سنوات من الجهود في مؤسسة.

الفرع الأول: الشهادة العلمية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

الجدول رقم (4-29) : توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

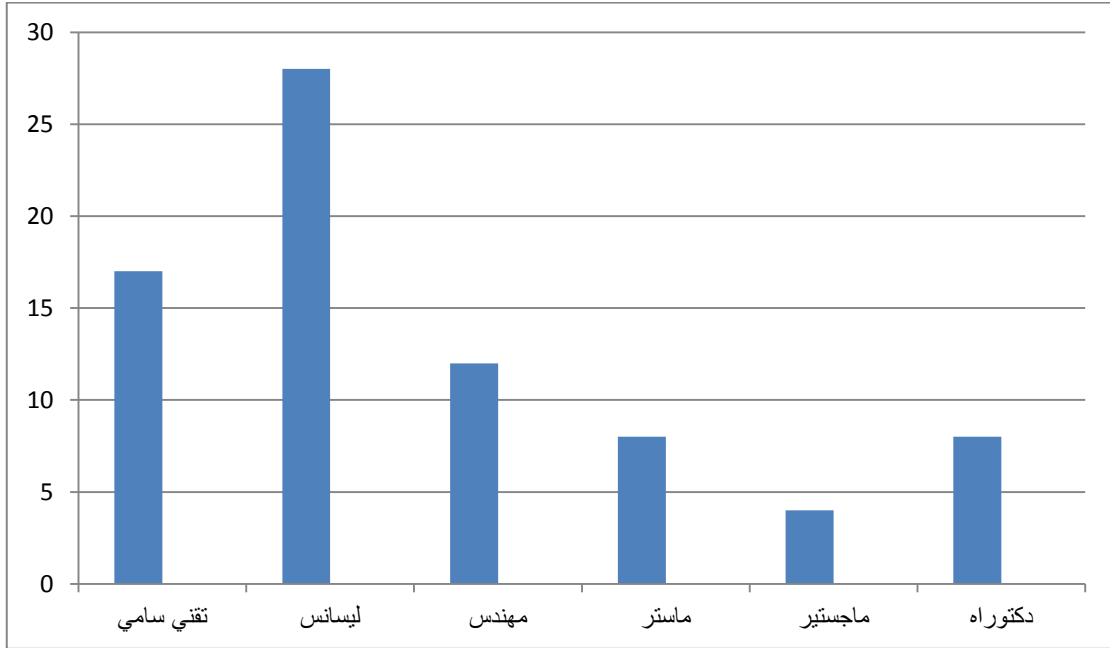
النسبة المئوية	التكرار	البيان
22.09%	17	تقني سامي
36.37%	28	ليسانس
15.57%	12	مهندس
10.39%	08	ماستر
5.20%	04	ماجستير
10.39%	08	دكتوراه
100%	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الشهادة العلمية الغالبة على القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة هي شهادة الليسانس حيث بلغت نسبة حاملها 36.37%، يليها حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 22.09%، يليها حاملي شهادة مهندس بنسبة 15.57%، يليها حاملي شهادة الماستر بنسبة 10.40%، يليها حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 10.38%، أما بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير فهم في آخر الترتيب بنسبة 5.20%.

وتفسر النسبة العالية لحاملي شهادة الليسانس في عينة الدراسة إلى المستوى الجامعي الذي يتمتع به المسيرين (القيادات العليا) في المؤسسات المبحوثة، أما نسبة حاملي شهادة تقني سامي فهي تعود إلى العمل التقني الذي يقوم به القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة بما أن طابعها -المؤسسات المبحوثة- كلها إنتاجي وبطبيعة الحال فإن مسؤولو الإنتاج يشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها. وهو ما يفسر أيضا وجود نسبة من حاملي شهادة مهندس. ويعود وجود حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في عينة الدراسة إلى النشاط الإستراتيجي الذي يقومون به فهم يقومون بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي وهذا يتطلب وجود طبقة من ذوي الشهادات العليا التي تسمح بتوسع الرؤى. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-10) : توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات.

وبما أن المؤسسات المبحوثة مختلفة فإنه وجب تقديم توضيح عن توزيع أفراد العينة حسب كل مؤسسة.

أولاً: مؤسسة أعمر بن عمر

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمر بن عمر حسب الشهادة العلمية.

رقم (4-30): توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمر بن عمر حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	04	تقني سامي
40%	08	ليسانس
15%	03	مهندس
15%	03	ماستر
5%	01	ماجستير
5%	01	دكتوراه
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة لمؤسسة أعمر بن عمر هم من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 40%، ثم تأتي بعدها حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 20%، تليها بالتساوي حاملي شهادة مهندس

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وماستر وذلك بنسبة 15% لكل واحدة، في حين نجد نسبة متدنية لحاملي شهادة الماجستير والدكتوراه وذلك بنسبة 5% لكل واحدة.

ويعود تدني نسبة حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير إلى اعتماد المؤسسة أكثر على الخبرات الأجنبية من خلال توفير مفكر إستراتيجي أجنبي من خارج المؤسسة يعمل على بناء الخطط الإستراتيجية في حين يعمل بقية المسيرين على تنفيذ تلك الخطط ومعالجة الاختلالات التي تكون بها في حالة حدوث ذلك.

### ثانيا: مؤسسة صومام

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب الشهادة العلمية.

### رقم (4-31) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
15%	03	تقني سامي
30%	06	ليسانس
30%	06	مهندس
15%	03	ماستر
5%	01	ماجستير
5%	01	دكتوراه
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان..

الملاحظ من الجدول تساوي بين نسبي حاملي شهادة الليسانس وحاملي شهادة مهندس وذلك بنسبة 30% لكل واحدة، في حين تبلغ نسبة 15% لكل من حاملي شهادة ماستر وتقني سامي، وأدنى نسبة بالنسبة لحاملي شهادة الماجستير والدكتوراه وذلك بنسبة 5% لكل واحدة منهما.

تعود النسبة العالية لحاملي شهادة مهندس إلى طبيعة العمل الإنتاجي الذي تقوم به المؤسسة، حيث تعتمد في بناء إستراتيجيتها على آراء المهندسين باعتبار أنهم المسؤولون عن العملية الإنتاجية، ذلك أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمنتجاتها ووضع التغييرات والتحديثات اللازمة لتطويره.

### ثالثا: مؤسسة القولية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب الشهادة العلمية.

رقم (4-32) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
52.94%	09	تقني سامي
17.65%	03	ليسانس
17.65%	03	مهندس
5.88%	01	ماستر
0%	00	ماجستير
5.88%	01	دكتوراه
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

الملاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد عينة مؤسسة القولية هم من حاملي شهادة تقني سامي وذلك بنسبة 52.94%، يليها حاملي شهادة الليسانس ومهندس -بالتساوي- وذلك بنسبة 17.65% لكل واحدة منهما، ويليهما حاملي شهادة ماستر والدكتوراه -بالتساوي- بنسبة 5.88%، في حين نجد أن نسبة حاملي شهادة الماجستير معدومة.

يفسر وجود نسبة عالية لحاملي شهادة تقني سامي في العينة لنشاط المؤسسة الذي يعتمد أكثر على الأنشطة الإنتاجية التي تتطلب هذا النوع من المؤهل العلمي، وهم من يقومون بإعطاء الآراء والاقتراحات من أجل وضع الخطط، ذلك لأن أغلبية منتجات المؤسسة موجهة للقطاع مؤسسات البترولية الواقعة في تلك المنطقة، وبالتالي فإنهم لا يحتاجون إلى مفكرين إستراتيجيين ذوي مؤهلات علمية عالية وهذا ما يعكس وجود نسب متدنية وأحيانا معدومة لذوي المؤهلات العلمية العالية.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: مؤسسة طبية فود (رامي)

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طبية فود (رامي) حسب الشهادة العلمية.

رقم (4-33) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طبية فود (رامي) حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5%	01	تقني سامي
55%	11	ليسانس
0%	00	مهندس
5%	01	ماستر
10%	02	ماجستير
25%	05	دكتوراه
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة هم من حاملي شهادة الليسانس وذلك بنسبة 55%، يليها حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 25%، يليها حاملي شهادة الماجستير بنسبة 10%، يليها حاملي شهادة تقني سامي وماستر - بالتساوي - بنسبة 5% لكل واحدة على حدى، في حين نجد أن النسبة معدومة بالنسبة لحاملي شهادة مهندس.

تفسر النسبة الكبيرة لحاملي شهادة الليسانس إلى اعتماد المؤسسة على الخبرات الجامعية حيث تساهم في بناء الإستراتيجية، وتفسر النتيجة العالية لحملة الدكتوراه في عينة الدراسة إلى كثرة هذا المؤهل العلمي داخل الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على رؤاهم وأفكارهم في صياغة الإستراتيجية لما يملكونه من خبرات وزخم معرفي يساهم في تطوير إستراتيجيات المؤسسة.

الفرع الثاني: عدد سنوات الخبرة

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-34) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

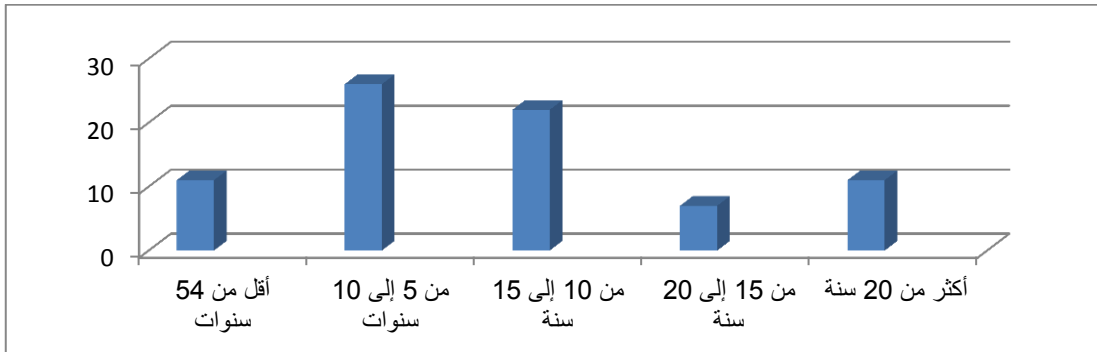
النسبة المئوية	التكرار	البيان
14.29%	11	أقل من 5 سنوات
33.76%	26	من 5 إلى 10 سنوات
28.57%	22	من 10 إلى 15 سنة
9.09%	07	من 15 إلى 20 سنة
14.29%	11	أكثر من 20 سنة
100%	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الخبرة الأكثر انتشاراً بين القيادات العليا في عينة الدراسة هي ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 33.76%، تأتي بعدها نسبة القيادات العليا التي في فئة من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 28.57%، يليها القيادات العليا في فئة أقل من 5 سنوات و أكثر من 20 سنة - بالتساوي- بنسبة 14.29%، وفي الأخير القيادات العليا في فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 9.09%.

التفسير لهذه النتائج، خاصة أن غالبية القيادات العليا تنتمي للفئة الثانية هي استحداث بعض المناصب (مناصب إدارية في أعلى السلم الهرمي) وذلك بما يتوافق مع متطلبات ومتغيرات البيئة، حيث تتطلب مستويات تعليمية عالية لا تتوفر في الإطارات السابقة، وهو ما وجب توظيف طاقات بشرية جديدة لهذا نجد أن خبرتها تكون متوسطة. والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (4-11) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

وبما أن المؤسسات المبحوثة مختلفة فإنه وجب تقديم توضيح عن توزيع أفراد العينة حسب كل مؤسسة.

أولاً: مؤسسة أعمار بن عمر

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-35) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة أعمار بن عمر حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	04	أقل من 5 سنوات
35%	07	من 5 إلى 10 سنوات
45%	09	من 10 إلى 15 سنة
0%	00	من 15 إلى 20 سنة
0%	00	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول يلاحظ أن أكبر نسبة هي للقيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر هي التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 45%، يليها القيادات العليا التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35%، يليها القيادات العليا التي خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 20%، في حين نجد أنه الخبرة المحصورة ما بين 15 إلى 20 سنة وكذا أكثر من 20 سنة معدومة.

تفسر النسبة العالية لسنوات الخبرة المحصورة ما بين 10 إلى 15 سنة إلى وجود قيادات عليا في المؤسسة بخبرة عالية، تمكنهم من التفكير الإستراتيجي الذي يضمن لهم بناء خطط إستراتيجية ناجحة. وتفسر نسبة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات إلى سياسة المؤسسة الرامية إلى استقطاب كفاءات بشرية بمستويات علمية عالية تعمل على زيادة القيمة لها.

في حين تفسر النسب المعدومة لكل من سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 15 إلى 20 سنة وكذا أكثر من 20 سنة إلى خروج هذه الفئة إلى التقاعد وتحديد المسيرين خاصة الذين يتمتعون بمستويات علمية عالية.

ثانياً: مؤسسة صومام

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب سنوات الخبرة.



الجدول رقم (4-36) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة صومام حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5%	01	أقل من 5 سنوات
50%	10	من 5 إلى 10 سنوات
30%	06	من 10 إلى 15 سنة
0%	00	من 15 إلى 20 سنة
15%	03	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

الملاحظ من الجدول أن نصف عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات أي بنسبة 50%، يليها القيادات العليا التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 30%، يليها القيادات العليا التي سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة وذلك بنسبة 15%، يليها القيادات العليا التي سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين نجد أن نسبة القيادات العليا التي سنوات خبرتهم ما بين 15 إلى 20 سنة معدومة.

تعود النسبة العالية للقيادات العليا التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات إلى سياسة المؤسسة التي قامت بها من حيث تطوير وإعادة هيكلة المؤسسة وذلك سنة 2013، في حين تعود نسبة أقل من 5 سنوات إلى استقطاب وتوظيف مسيرين بمؤهلات علمية عالية.

أما النسبة أكثر من 20 سنة فهي تعود إلى احتفاظ المؤسسة بقياداتها الأولى حيث تعتمد على خبرتهم في صياغة وبناء الإستراتيجية.

#### ثالثا: مؤسسة القولية

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-37) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة القولية حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
23.53%	04	أقل من 5 سنوات
11.76%	02	من 5 إلى 10 سنوات
23.53%	04	من 10 إلى 15 سنة
17.65%	03	من 15 إلى 20 سنة
23.53%	04	أكثر من 20 سنة
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

يتضح من الجدول أن النسب متقاربة بالنسبة لمختلف فئات سنوات الخبرة، فنجد أعلى مستوى لها بالنسبة لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 20 سنة حيث نسبتها 23.53%، يأتي بعدهم فئة سنوات الخبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 17.65%، يليها سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 11.76%.

يعود تقارب هذه النسب إلى توظيف المؤسسة للإطارات جديدة بمؤهلات علمية عالية، كما أن بعض المسيرين يتخلون عن مناصبهم بسبب بعد مقر العمل (مدينة المنيعية في صحراء الجزائر) عن مدتهم.

رابعا: مؤسسة طبية فود (رامي)

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طبية فود (رامي) حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-38) : توزيع عينة الدراسة لمؤسسة طبية فود (رامي) حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	02	أقل من 5 سنوات
35%	07	من 5 إلى 10 سنوات
15%	03	من 10 إلى 15 سنة
20%	04	من 15 إلى 20 سنة
20%	04	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 35% لسنوات الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، يليها سنوات الخبرة ما بين 15 إلى 20 سنة وكذا أكثر من 20 سنة بنسبة 20% لكل واحدة منهما، يليها سنوات الخبرة ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 15%، وأخيرا القيادات العليا التي سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 10%. تعود النسب العالية لسنوات الخبرة القديمة إلى احتفاظ المؤسسة بمسيرها القدامى واهتمامها بتطوير قدراتهم من خلال إخضاعهم للتكوين. أما نسبة سنوات الخبرة الحديثة فهي تعود إلى استفادة المؤسسة من الإطارات بمؤهلات علمية عالية خاصة فئة الدكتوراه وتوظيفهم.

### المطلب الثالث: تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية

تعتبر الرتبة الوظيفية المنصب الذي يشغل الفرد، وهي تختلف من مستوى إلى آخر باختلاف المهام والمسؤوليات الموكلة له، كما تختلف باختلاف المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة.

### الفرع الأول: تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة أعمار بن عمر

تمت توزيع الاستبيانات على القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر، وكانت النتائج حسب الجدول التالي :

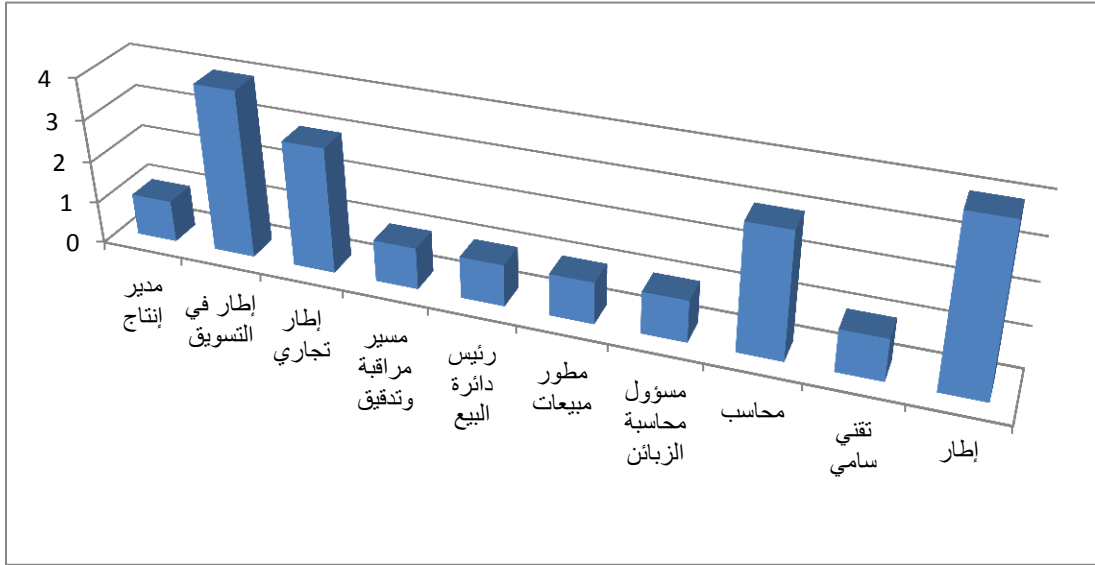
الجدول رقم (4-39): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "أعمار بن عمر"

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
5%	01	مدير الإنتاج
20%	04	إطار في التسويق
15%	03	إطار تجاري
5%	01	مسير مراقبة وتدقيق
5%	01	رئيس دائرة البيع
5%	01	مطور مبيعات
5%	01	مسؤول محاسبة الزبائن
15%	03	محاسب
5%	01	تقني سامي
20%	04	إطار
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع العينة في مؤسسة أعمار بن عمر كان متنوع من المدير إلى غاية التقني سامي، وهذا راجع إلى سياسة المنظمة التي تقضي بإشراك كل الفئات في عملية اتخاذ القرار. والشكل الموالي يبين نسبة كل رتبة وظيفية.

الشكل رقم (4-12): توزيع القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر حسب الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل نلاحظ أن ما نسبته 5% يمثل كل من مدير الإنتاج، وكذا مسير مراقبة وتدقيق ورئيس دائرة البيع، ومطور المبيعات، ومسؤول محاسبة الزبائن، بالإضافة إلى تقني سامي. وما نسبته 20% يمثل إطار في التسويق، وكذا ما نسبته 20% إطار، في حين إطار تجاري يمثل 15% من حجم العينة، وكذا محاسب يمثل نسبة 15% من حجم العينة.

#### الفرع الثاني: تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة صومام

تمت توزيع الاستبيانات على القيادات العليا في مؤسسة صومام، وكانت النتيجة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (4-40): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "صومام"

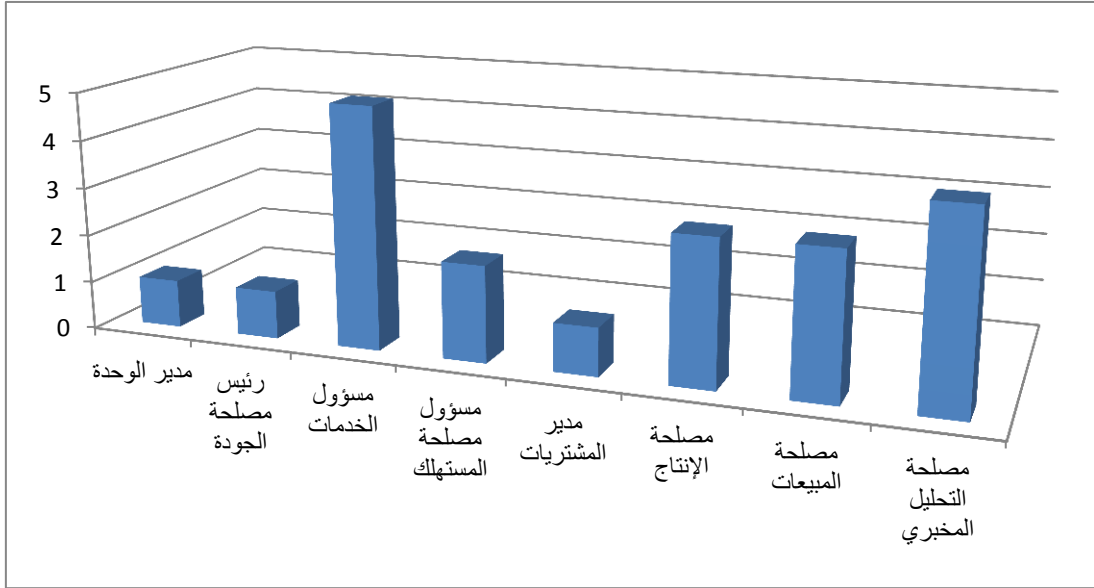
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مدير الوحدة	01	5%
رئيس مصلحة الجودة	01	5%
مسؤولوا الخدمات	05	25%
مسؤول مصلحة المستهلك	02	10%
مدير المشتريات	01	5%
مصلحة التحليل المخبري	04	20%
مصلحة الإنتاج	03	15%
مصلحة المبيعات	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

من خلال الجدول يتضح بأن أغلب المراتب الوظيفية لعينة الدراسة هي بين مصلحتي الإنتاج والتجارة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الإنتاجي من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية، والطابع التجاري الذي يهدف إلى تسويق منتجات المؤسسة بطرق مختلفة. والشكل الموالي يبين نسبة كل رتبة وظيفية.

الشكل رقم (4-13): توزيع القيادات العليا في مؤسسة صومام حسب الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة لأفراد العينة هي مسؤول الخدمات وذلك بنسبة 25% وهذا راجع إلى حساسية هذه المصلحة بسبب ما توفره من معلومات للمصالح الأخرى فيما يخص طلبات الزبائن، وكذا رغبتهم واحتياجاتهم فهي تعتبر همزة الوصل بين العملاء الخارجيين للمؤسسة (الزبائن) والعملاء الداخليين للمؤسسة (العمال). وتأتي في المرتبة الثانية مسئولو مصلحة التحليل المخبري بنسبة 20% حيث يعتبر التحليل المخبري من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك لضمان جودة ونوعية منتجاتها وهذا ما يعكس المساهمة الكبيرة لمسيري هذه المصلحة في عينة الدراسة.

وتبلغ نسبة مسيري الإنتاج ومسيري المبيعات لكل واحدة منهما 15% وهي نسبة معتبرة من حجم العينة باعتبار أن الإنتاج هو الوظيفة الأساسية للمؤسسة، والمبيعات هي الوظيفة التي تتبعها لتصريف المنتجات.

في حين نجد أن نسبة مسيري مصلحة المستهلك هي 10% وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعنى بتلبية حاجات الزبائن والاستماع لهم، لهذا نجد نسبة لمسيري هذه المصلحة في العينة وذلك لإشراكهم من طرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بسبب قربهم من الزبائن الذين يعتبرون المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

وتبلغ ما نسبته 5% من العينة لتمثيل رئيس الوحدة، وتعود هذه النسبة القليلة إلى حساسية الوظيفة حيث أنه لا يمكن أن يكون للوحدة أكثر من رئيس.

وتبلغ ما نسبته 5% من العينة لتمثيل رئيس الجودة، حيث أن مؤسسة صومام تعتمد على خبير أجنبي من أجل معاينة الجودة.

الفرع الثالث: تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة القولية

تمت توزيع الاستبيانات على القيادات العليا في مؤسسة القولية، وكانت النتيجة حسب الجدول التالي :

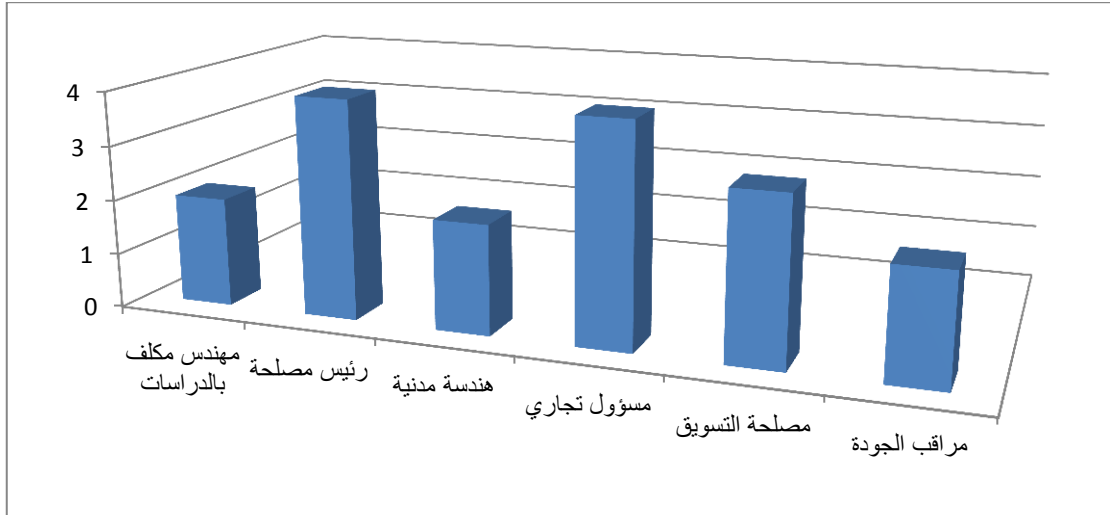
الجدول رقم (4-41): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "القولية"

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
11.76%	02	مهندس مكلف بالدراسات
23.52%	04	رئيس مصلحة
11.76%	02	هندسة مدنية (متصرف)
23.52%	04	مسؤول تجاري
17.64%	03	مصلحة التسويق
11.76%	02	مراقب الجودة
100%	17	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

يوضح الجدول مختلف الرتب الوظيفية لمسيرى مؤسسة القولية من مهندس مكلف بالدراسات، إلى رئيس مصلحة، إلى متصرف، إلى مسؤول تجاري، إلى مسؤولي مصلحة التسويق، إلى مراقب الجودة. والشكل الموالي يبين ذلك :

الشكل رقم (4-14) : توزيع القيادات العليا في مؤسسة القولية حسب الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل يتضح أن النسبة الكبيرة للرتب الوظيفية في مؤسسة القولية هي ل رؤساء المصالح والمسؤولين التجاريين، وذلك بنسبة 23.5% لكل مصلحة، وتفسر هذه النسبة العالية للمسيرين التجاريين إلى طبيعة المؤسسة التي تهتم بالجانب التجاري والبيعي، أما بالنسبة لرؤساء المصالح فلأن الدراسة استهدفت هذه الشريحة من عملاء المنظمة -أي الإدارة العليا - وذلك بسبب قدرتها وتمكنها من اتخاذ القرارات في المنظمة وكذا صياغة الإستراتيجيات.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وتليها نسبة مسؤولي مصلحة التسويق بنسبة 17.65% وهي نسبة معتبرة من حجم العينة، حيث أن مصلحة التسويق تعتبر من أهم المصالح التي تركز عليها المؤسسة، كما أن مسيري مصلحة التسويق يشاركون الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وصياغة إستراتيجيات المنظمة.

وفي المرتبة الثالثة وبالتساوي تأتي نسبة المهندسين المكلفين بالدراسات، وكذا المتصرفين، وكذا مسؤولي الجودة بنسبة 11.18%، وهي نسبة معتبرة من حجم العينة حيث أن مؤسسة القولية تعتمد على خبراء خاصين في مجال الدراسات خاصة فيما يتعلق ببحوث السوق، وكذا صياغة الإستراتيجيات وهذا ما تمثله نسبة 11.18% من حجم العينة. في حين أن المتصرفين هم جزء من أفراد العينة وهذا بسبب قدرتهم على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة تبعا للمعطيات التي يجوزهم. أما بالنسبة لمسؤولي الجودة فقد كانوا جزء من العينة وهذا راجع لاعتبارهم أساس التميز والإبداع في المؤسسة.

### الفرع الرابع: تحليل المعلومات المتعلقة بالرتبة الوظيفية لمؤسسة طيبة فود (رامي)

تمت توزيع الاستبيانات على القيادات العليا في مؤسسة "طيبة فود" المعروفة بمنتجها "رامي"، وكانت النتيجة حسب الجدول التالي :

#### الجدول رقم (4-42): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لمؤسسة "طيبة فود" "رامي"

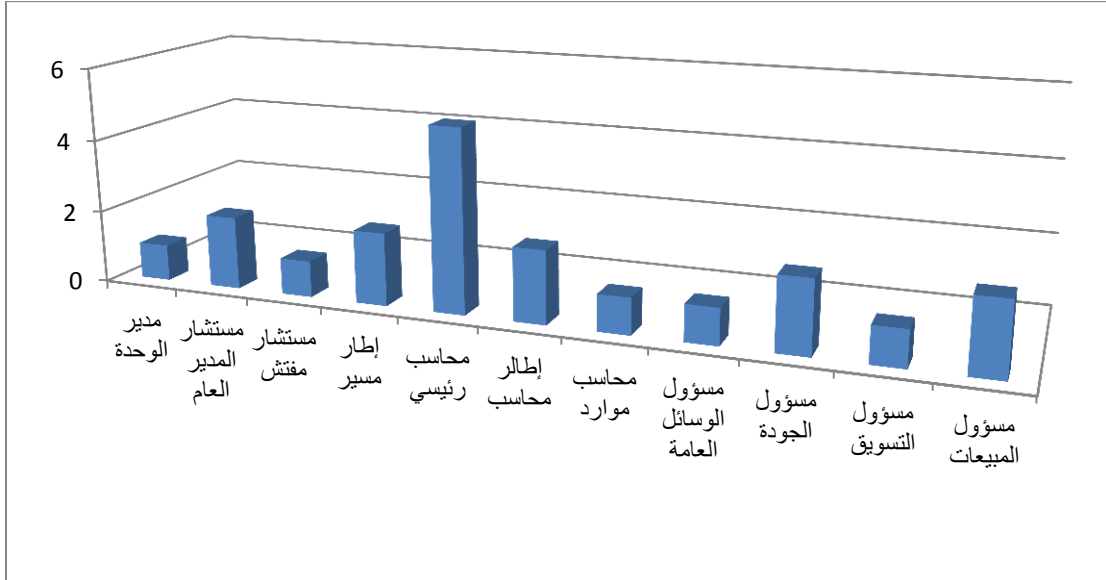
النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
5%	01	مدير الوحدة
10%	02	مستشار المدير العام
5%	01	مستشار مفتش
10%	02	إطار مسير
25%	05	محاسب رئيسي
10%	02	إطار محاسب
5%	01	محاسب موارد
5%	01	مسؤول الوسائل العامة
10%	02	مسؤول الجودة
5%	01	مسؤول التسويق
10%	02	مسؤول المبيعات
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان.

## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

يوضح الجدول السابق مختلف الرتب الوظيفية لمؤسسة "طيبة فود" المعروفة بمنتجاتها "رامي"، ابتداء من رئيس الوحدة إلى غاية مسؤول المبيعات، والشكل التالي يوضح الرتب الوظيفية لمؤسسة "طيبة فود".

الشكل رقم (4-15) : توزيع القيادات العليا في مؤسسة "طيبة فود" حسب الرتبة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات.

من خلال الشكل يتضح أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة هي في وظيفة المحاسبة حيث تبلغ نسبتها 40% وهي نسبة كبيرة دلالة على اهتمام المؤسسة بالجانب المالي أكثر من الجوانب الأخرى، ذلك لأن هدفها الأسمى هو تحقيق الربح من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر سنويا، هذه النسبة (40%) تتوزع بين ثلاث أنواع من المحاسبين هم :

- **محاسب رئيسي**: بنسبة 25% وهي نسبة كبيرة نسبيا، حيث يشارك المحاسب الرئيسي في اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات، بناء على الحسابات التي يقدمها.

- **إطار محاسب**: بنسبة 10% وهذا يعكس مشاركة الإطارات في المحاسبة في عملية صياغة الإستراتيجية، وذلك يعكس وجود هذه الرتبة الوظيفية في عينة الدراسة.

- **محاسب الموارد**: بنسبة 5% وترجع وجود هذه النسبة في عينة الدراسة إلى الدور الإستراتيجي الذي تلعبه هذه الوظيفة، حيث أن محاسب الموارد هو الذي يقوم بتقييم إمكانيات وموارد المنظمة سواء المادية أو البشرية من أجل إنتاج المنتجات.

وتمثل نسبة 5% مدير الوحدة، وهي نسبة ضئيلة ويرجع هذا إلى حساسية هذه الوظيفة حيث من البديهي أن يكون للوحدة رئيس واحد يتحكم في مختلف أنشطتها، وإن عاد إلى استشارة مسيريه في مختلف نواحي المؤسسة فإن القرار يكون بيده.



## الفصل الرابع : عرض إجراءات الدراسة الاستطلاعية

وتبلغ ما نسبته 10% من عينة الدراسة لوظيفة مستشار المدير العام، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة نظرا للدور الذي يلعبه مستشار المدير العام، حيث يعتبر من القيادات التي تشارك في عملية صنع واتخاذ القرار، وبناء الإستراتيجيات.

كما تمثل نسبة 5% مستشار مفتش ويعود ظهور هذه النسبة في عينة الدراسة إلى ضرورة هذه الوظيفة في بناء إستراتيجية المنظمة.

وتمثل نسبة 5% وظيفة مسؤول الوسائل العامة حيث تندرج ضمن هذه الوظيفة مختلف الأنشطة المتعلقة بوسائل الإنتاج من شراء، اهتلاك، وصيانة، وتعتبر هذه الوظيفة مهمة بسبب الدور المحوري الذي تلعبه وسائل الإنتاج في المؤسسة، باعتبار أنها المورد الذي يضمن جودة المنتجات التي تقدمها.

وتمثل نسبة 5% وظيفة التسويق، حيث تعتبر من الوظائف ذات الأهمية البالغة لما توفره من ترويج للمنتج، وكذا منافذ توزيع تمكن هذه المنتجات من الوصول إلى أكبر شريحة من الزبائن.

وتبلغ نسبة 10% من عينة الدراسة لوظيفة إطار مسير، حيث تمنح المؤسسة مشاركة لهذه الفئة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما يبرر وجود هذه النسبة في عينة الدراسة.

وتبلغ نسبة 10% من عينة الدراسة لوظيفة مسؤول الجودة، ويرجع وجود هذه النسبة في عينة الدراسة للدور المحوري الذي تلعبه هذه الوظيفة حيث تعتبر جودة المنتجات وكذا المواد الأولية التي تستخدمها المؤسسة من أولوياتها فهي مؤسسة تهتم بجودة منتجاتها.

كما تبلغ نسبة 10% من عينة الدراسة لوظيفة مسؤول المبيعات، هذه الوظيفة التي تركز عليها المؤسسة نظرا لحساسيتها، فعلى مسؤولو المبيعات الوصول إلى رقم الأعمال المسطر ضمن إستراتيجية المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تمكننا من خلال هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسات المبحوثة، ثم التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها وذلك من خلال عرض لنماذج الدراسات السابقة، ثم عرض النموذج المقترح. وكذا معرفة منهج الدراسة، مجتمعا وصولا إلى تحديد العينة ثم دراسة صدقها وثباتها.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة والرتبة الوظيفية، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة والمتمثلة أساسا في برنامج spss.

# الفصل الخامس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

تمهيد الفصل:

خلال هذا الفصل سوف يتم معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة، وكذا مدى تطبيقهم لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة والإبداع والمبادأة.

والتي تعد الأرضية التي تهيئ لدراسة المشكلة البحثية : ما هو دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ؟. وتمت صياغة فرضية رئيسية كحل للمشكلة البحثية، وهي على النحو التالي :

يوجد دور للتفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية فإنه تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات، وتم الاعتماد على صياغة الفرضية الصفرية وذلك من أجل تسهيل الاختبارات.

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الخبرة).

وبناء عليه فإنه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي على النحو التالي :

❖ **المبحث الأول:** مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة.

❖ **المبحث الثاني:** مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المبحوثة

❖ **المبحث الثالث:** اختبار صحة الفرضيات.

**المبحث الأول: مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة**

من خلال هذا المبحث سوف يتم دراسة مستوى التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في كل من مؤسسة أعمار بن عمر، صومام، القولية، طيبة فود (رامي)، وذلك من أجل معرفة ميولاتهم في كل فقرة من الفقرات التي بنيت أساسا لتشمل محور التفكير الإستراتيجي.

**المطلب الأول: مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر**

يتطلب معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل (التفكير الإستراتيجي) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

**الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي**

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لتفكير الإستراتيجي في مؤسسة أعمار بن عمر.

**الجدول رقم (5-1) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي**

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري.	3.8500	0.58714	موافق
02	أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأقنع الآخرين بها.	3.9500	0.22361	موافق
03	أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي.	4.0500	0.39403	موافق
04	أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية.	3.6500	0.74516	موافق
05	أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة.	4.4000	0.59824	موافق بشدة
06	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعده النظر.	4.3000	0.57124	موافق بشدة
07	أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.1000	0.78807	موافق
08	يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي.	4.1500	0.67082	موافق

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

09	المنظمة لها القدرة على التغيير لمواجهة التهديدات البيئية.	4.1000	0.71818	موافق
10	استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية.	4.4500	0.60481	موافق بشدة
11	اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية.	3.5000	0.82717	موافق
12	أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة.	4.2000	0.61559	موافق بشدة
13	أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	4.0000	0.60481	موافق
14	أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	3.4000	1.08942	محايد
15	أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية.	4.2000	0.41039	موافق بشدة
16	أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة.	4.1500	0.36635	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن فقرات التفكير الإستراتيجي تميل في مجملها إلى أن موافق أو موافق بشدة، باستثناء الفقرة رقم 14 وفيما يلي تحليل نتائج الجدول :

- الفقرة رقم 01 والتي مفادها أن: "أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري " كان المتوسط الحسابي لها هو 3.8500، والانحراف المعياري يقدر بـ : 0.58714، وعليه فإن ميول عينة الدراسة في هذه الفقرة يتجه نحو الموافقة لأنها تنتمي للمجال من (3.4 إلى 4.2).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر لديهم تصور ورؤية لمستقبل المنظمة، بناء على خبراتهم السابقة مما يتيح لهم صياغة وبناء إستراتيجيات المؤسسة ، وهذا لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل متميز. حيث يعتبر التصور الإستراتيجي أحد الأدوار الذي يتوقف عليها نجاح القائد في منظمته، فهو يخلق تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المؤسسة لبلوغها وتجاوز الأنماط التقليدية للتركييب والعمليات والأنشطة التي لم تعد مفيدة.

- الفقرة رقم 02 والتي تضمنت "أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأقنع الآخرين بها"، جاء قيمة المتوسط الحسابي لها 3.9500، والانحراف المعياري بقيمة 0.22361، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- ومنه فإنه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يتشبثون بأفكارهم، ورؤاهم، وأهدافهم المتعلقة بمستقبل المؤسسة، ويحاولون إقناع العمال بهذه الأهداف والرؤى لتقريب الأفكار منهم، ولضمان التنفيذ الجيد لهذه الرؤى، وكذا عدم مقاومتها من طرف الإدارة التنفيذية.
- الفقرة رقم 03 والتي تضمنت "أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0500 والانحراف المعياري بقيمة 0.39403، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكننا القول بأن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر مستعدون لتحمل كافة المسؤولية التي تنجر عن خططهم، مهما كانت نتيجة الخطة، وهذا يدل على ثقة القيادات العليا في المؤسسة بقدراتهم على تأدية الأعمال المكلفين بها، وكذا ثقتهم في القرارات التي يتخذونها فهي نتاج مجهود كبير وخبرة عالية.
- الفقرة رقم 04 والتي تضمنت "أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.6500 والانحراف المعياري بقيمة 0.74516، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر تمتلك مقدرة على تحليل المتغيرات البيئية، ومعرفة درجة تأثيرها على المؤسسة، واتخاذ التدابير الوقائية أو العلاجية لهذه التغيرات.
- الفقرة رقم 05 والتي تضمنت "أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.4000 والانحراف المعياري بقيمة 0.59824، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).
- وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يهتمون بتنمية قدراتهم الفردية، وهذا ما يعكسه كثرة الدورات التكوينية التي يخضعون لها خاصة في المجال التقني (مديري الإنتاج)، والتي عادة ما تكون خارج الوطن للاستفادة من الخبرات الأجنبية وتطبيقها في المؤسسة، وتعليمها وتلقينها للعاملين وذلك من أجل تمكينهم من أداء الأعمال بشكل أفضل.
- الفقرة رقم 06 والتي تضمنت "التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي بعيد النظر"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.3000 والانحراف المعياري بقيمة 0.57124، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يعون جيدا أن هناك فرصا في البيئة الخارجية لا تتكرر، وعليهم انتهازها وهذا لا يكون إلا بقدرتهم على تحليل الأوضاع الخارجية ومحاولة السيطرة عليها من خلال التحلي ببعده النظر الذي يعتبر من أهم ميزات وخصائص المفكر الإستراتيجي.

- الفقرة رقم 07 والتي تضمنت "أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1000 والانحراف المعياري بقيمة 0.78807، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يسمحون للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة العمال في الإدارة الوسطى وذلك لتمكينهم من تطوير قدراتهم والاستفادة من خبراتهم، وكذا زيادة رضاهم نحو المؤسسة. كما أن بعض الإبداعات في المؤسسة تتأتى من العمال خاصة في مجال الإنتاج -فيما يتعلق بتشغيل وصيانة الآلات- ويعمل المسيريون في الإدارة العليا على تبني هذه الإبداعات لضمان يسر وسهولة في العملية الإنتاجية.

- الفقرة رقم 08 والتي تضمنت "يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1500 والانحراف المعياري بقيمة 0.67082، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يعتبرون الأخطاء في العمل كتعليم من نوع آخر هو التعلم من التجارب، كما توضح موافقة العينة على هذه الفقرة أن المسيرين في الإدارة العليا للمؤسسة يرتكبون أخطاء تسييرية فهي مرتبطة بالقرارات المتخذة مهما كان نوعها.

- الفقرة رقم 09 والتي تضمنت "المنظمة لها القدرة على التغير لمواجهة التهديدات البيئية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1000 والانحراف المعياري بقيمة 0.71818، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يثقون في قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة إذ أن للمؤسسة منافسين كثير بما أن مجال صناعتها من الصناعات الأكثر نشاطا. وهذا يعود للفكر الإستراتيجي المتقدم الذي يتمتع به القادة في المؤسسة.

- الفقرة رقم 10 والتي تضمنت "استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.4500 والانحراف المعياري بقيمة 0.60481، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا للمؤسسة أعمار بن عمر يستخدمون أساليب حديثة من أجل بناء إستراتيجياتهم، والملاحظ أن المسيرين في المصالح التقنية هم أكثر موافقة على هذه الفقرة باعتبار أن الإستراتيجيات الإنتاجية هي التي تعرف تطور واستحداث في مختلف النواحي.



- الفقرة رقم 11 والتي تضمنت "اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.5000 والانحراف المعياري بقيمة 0.82717، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر لا تعتمد على اللوائح والتعليمات الصارمة في الرقابة على عملها، وإنما يستخدمون أساليب رقابية بسيطة بالرغم من كبر حجم المؤسسة وتشعب فروعها وتعدد أنشطتها، كما أن المؤسسة تعتمد على الرقابية الذاتية التي تضمن مستويات أعلى من الأداء وكذا ثقة العمال بمرؤوسيهـم.

- الفقرة رقم 12 والتي تضمنت "أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.2000 والانحراف المعياري بقيمة 0.61559، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5). وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر يضعون معايير محددة وموثوقة من أجل معرفة درجة التقدم في تنفيذ الأهداف المسطرة، حيث تعتمد على عدد الوحدات المباعة شهريا كمعيار أساسي يضمنون من خلاله معرفة إن تم إنجاز الأهداف أم لا.

- الفقرة رقم 13 والتي تضمنت "أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0000 والانحراف المعياري بقيمة 0.60481، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا لمؤسسة أعمار بن عمر يجرون تغييرات شاملة في الأنشطة التي يمارسونها، وذلك وفقا للظروف البيئية التي تواجههم سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

- الفقرة رقم 14 والتي تضمنت "أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.4000 والانحراف المعياري بقيمة 1.08942، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4). وعليه فإنه لا يمكن الحكم على ميولات العينة في هذه الفقرة، لهذا سوف نلجأ إلى التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (5-2): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة أعمر بن عمر في الفقرة

14

أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
15	15	03	موافق بشدة
50	35	07	موافق
70	20	04	محايد
100	30	06	غير موافق
	100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لأفراد العينة كانوا موافقين على هذه الفقرة وذلك بنسبة 35%، وما نسبته 30% غير موافقين، و20% من أفراد العينة لم يعطوا جوابا واكتفوا بالحيداد، في حين نجد 15% موافقين بشدة على هذه العبارة.

ومنه يمكن استخلاص أن القيادات العليا لمؤسسة أعمر بن عمر موافقين على هذه العبارة، أي أنهم يولون اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.

- الفقرة رقم 15 والتي تضمنت "أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.2000 والانحراف المعياري بقيمة 0.41039، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر يعملون على بناء الإستراتيجيات وفق المتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وذلك من أجل دعم تنفيذ رسالة المؤسسة التي تمثل البوصلة التي تحدد الاتجاهات الكبرى لتحركات المؤسسة.

- الفقرة رقم 16 والتي تضمنت "أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1500 والانحراف المعياري بقيمة 0.36635، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر يمتلكون الكثير من البدائل الإستراتيجية التي تسمح لهم بالمفاضلة بينها وانتقاء الأفضل بما يناسب أهداف المؤسسة، وفي حالة عدم نجاعة أو تعرض الخطة الإستراتيجية للفشل فإن للمؤسسة بدائل أخرى توفر لها مستوى أداء عال يسمح بتنفيذ الأهداف المؤسسة.

الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي

لمعرفة ميولات العينة للمحور ككل حول التفكير الإستراتيجي وجب حساب المتوسط الحسابي للمحور ككل.

حيث:

مرتفع	متوسط	منخفض
(5-3.66)	(3.66-2.33)	(2.33-1)

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن خلال الجدول أدناه يتضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي أي المحور ككل في مؤسسة أعمار بن عمر.

الجدول رقم (4-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة أعمار بن

عمر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الإستراتيجي	4.0281	0.18637
الاتجاه العام	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.18 في حين أن المتوسط الحسابي للمحور ككل أي التفكير الإستراتيجي هي 4.0281 وهي تنتمي إلى الفئة المحصورة ما بين 3.66 و 5 أي تعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة أعمار بن عمر لديهم تفكير إستراتيجي مرتفع.

أي أن لديهم مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي الذي يسمح لهم بصياغة الخطط الإستراتيجية وتضمين التنفيذ ثم مراقبة ومتابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

فبالرغم من اعتماد المؤسسة على خبير أجنبي من أجل صياغة الخطوط العريضة لإستراتيجيات المؤسسة إلا أن هذا لا يلغي مشاركة القيادات العليا (المسيرين) للمؤسسة في بناء إستراتيجياتها خاصة أنهم يملكون بعد النظر، وتصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل من مركزها ومكانتها وحصتها في السوق، وهذا ما يعكسه الأهداف والغايات التي يرسموها، وتحديد الوسائل اللازمة التي على المؤسسة إتباعها للوصول إلى الرؤية التي رسموها لها.

كما أن الموافقة على هذا المحور -التفكير الإستراتيجي- يعني أن للقيادات العليا لمؤسسة أعمار بن عمر قدرة على تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتحديات المحيطة بها، كل هذا بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المؤسسة في المديين القريب والبعيد.

المطلب الثاني: مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة صومام

يتطلب معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في مؤسسة صومام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل (التفكير الإستراتيجي) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لتفكير الإستراتيجي في مؤسسة صومام.

الجدول رقم (5-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري.	3.6000	0.59824	موافق
02	أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأقنع الآخرين بها.	4.3500	0.48936	موافق بشدة
03	أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي.	4.4000	0.59824	موافق بشدة
04	أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية.	3.6500	0.74516	موافق
05	أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة.	4.0000	1.02598	موافق
06	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعيد النظر.	4.6500	0.48936	موافق بشدة
07	أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.3000	0.47016	موافق بشدة
08	يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي.	3.3500	1.66307	محايد
09	المنظمة لها القدرة على التغيير لمواجهة التهديدات البيئية.	4.5000	0.51299	موافق بشدة

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

10	استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية.	3.8500	0.67082	موافق
11	اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية.	2.7500	0.71635	محايد
12	أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة.	3.5500	0.94451	موافق
13	أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	3.4500	0.75915	موافق
14	أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	3.4000	1.27321	محايد
15	أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية.	4.2000	1.19649	موافق
16	أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة.	3.1000	0.71818	محايد

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن فقرات التفكير الإستراتيجي تميل في مجملها إلى أن موافق أو موافق بشدة، باستثناء الفقرات رقم 08 و 11 و 14 و 16 فهي محايد، وفيما يلي تحليل نتائج الجدول :

- الفقرة رقم 01 والتي مفادها أن: "أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري" كان المتوسط الحسابي لها هو 3.6000، والانحراف المعياري يقدر بـ : 0.59824، وعليه فإن ميول عينة الدراسة في هذه الفقرة يتجه نحو الموافقة لأن تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادات العليا في مؤسسة صومام لديهم تصور ورؤية لمستقبل المنظمة، بناء على خبراتهم السابقة مما يتيح لهم صياغة وبناء إستراتيجيات المؤسسة ، وهذا لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل متميز. حيث يعتبر التصور الإستراتيجي أحد الأدوار الذي يتوقف عليها نجاح القائد في منظمته، فهو يخلق تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المؤسسة لبلوغها وتجاوز الأنماط التقليدية للتراكيب والعمليات والأنشطة التي لم تعد مفيدة.

- الفقرة رقم 02 والتي تضمنت "أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأقنع الآخرين بها"، جاء قيمة المتوسط الحسابي لها 4.3500، والانحراف المعياري بقيمة 0.48936، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

ومن فإنه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يتشبثون بأفكارهم، ورؤاهم، وأهدافهم المتعلقة بمستقبل المؤسسة، ويحاولون إقناع العمال بهذه الأهداف والرؤى لتقريب الأفكار منهم، ولضمان التنفيذ الجيد لهذه الرؤى، وكذا عدم مقاومتها من طرف الإدارة التنفيذية.

- الفقرة رقم 03 والتي تضمنت "أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.4000 والانحراف المعياري بقيمة 0.59824، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكننا القول بأن القيادات العليا في مؤسسة صومام مستعدون لتحمل كافة المسؤولية التي تنجر عن خططهم، مهما كانت نتيجة الخطة، وهذا يدل على ثقة القيادات العليا في المؤسسة بقدراتهم على تأدية الأعمال المكلفين بها، وكذا ثقتهم في القرارات التي يتخذونها فهي نتاج مجهود كبير وخبرة عالية.

- الفقرة رقم 04 والتي تضمنت "أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.6500 والانحراف المعياري بقيمة 0.74516، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام تمتلك مقدرة على تحليل المتغيرات البيئية، ومعرفة درجة تأثيرها على المؤسسة، واتخاذ التدابير الوقائية أو العلاجية لهذه التغيرات.

- الفقرة رقم 05 والتي تضمنت "أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0000 والانحراف المعياري بقيمة 1.02598، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يهتمون بتنمية قدراتهم الفردية، وهذا ما يعكسه كثرة الدورات التكوينية التي يخضعون لها وذلك من خلال استقطاب الخبرات الأجنبية خاصة القطرية والفرنسية، والاستفادة منهم في مجال الإنتاج والجودة والتسويق.

- الفقرة رقم 06 والتي تضمنت "التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي بعيد النظر"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.6500 والانحراف المعياري بقيمة 0.48936، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يعون جيدا أن هناك فرصا في البيئة الخارجية لا تتكرر، وعليهم انتهازها وهذا لا يكون إلا بقدرتهم على تحليل الأوضاع الخارجية ومحاولة السيطرة عليها من خلال التحلي بعيد النظر الذي يعتبر من أهم ميزات وخصائص المفكر الإستراتيجي.

- الفقرة رقم 07 والتي تضمنت "أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.3000 والانحراف المعياري بقيمة 0.47016، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).
- وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يسمحون للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم حول الخطط التي ينفذونها، وبالرغم من وجود جداول عمل لكل وحدة من وحدات المؤسسة، إلا أن المؤسسة تمنح لعمالها مجالاً من أجل مناقشة الأفكار والاستفادة من بعضهم البعض وذلك لتقريب الرؤى وتيسير العمل.
- الفقرة رقم 08 والتي تضمنت "يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.3500 والانحراف المعياري بقيمة 1.66307، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4).
- وعليه فإنه لا يمكن الحكم على ميولات العينة في هذه الفقرة، لهذا نلجأ للتكرارات والنسب المئوية.

**الجدول رقم (5-6): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 08**

يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي			العبارة
الاتجاه	التكرار	النسب المئوية %	النسبة المئوية الصاعدة %
موافق بشدة	06	30	30
محايد	01	05	35
غير موافق	07	35	70
غير موافق بشدة	06	30	100
المجموع	20	100	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لميولات العينة هي غير موافق بنسبة 35%، يليها بالتساوي موافق بشدة وغير موافق بشدة وذلك بنسبة 30% لكل واحدة. في حين نجد أن 5% من أفراد العينة اکتفوا بالحيد.
- وعليه فإنه يمكن القول أن أفراد العينة يميلون إلى غير موافق على هذه العبارة وذلك بنسبة 65% أي أن المؤسسة لا ترى أن التعلم يكون من الأخطاء التنظيمية، وإنما ترى أن تلك الأخطاء هي انحرافات في خطط المؤسسة. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي فهي تقترح أساليب أخرى مثل الاستفادة من الخبرات الأجنبية خاصة القطرية.
- الفقرة رقم 09 والتي تضمنت "المنظمة لها القدرة على التغير لمواجهة التهديدات البيئية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.5000 والانحراف المعياري بقيمة 0.51299، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يثقون في قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات البيئية، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة إذ أن للمؤسسة منافسين كثير بما أن مجال صناعتها من الصناعات الأكثر نشاطا. وهذا يعود للفكر الإستراتيجي المتقدم الذي يتمتع به القادة في المؤسسة.

- الفقرة رقم 10 والتي تضمنت "استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.8500 والانحراف المعياري بقيمة 0.67082، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا لمؤسسة صومام يستخدمون أساليب حديثة من أجل بناء إستراتيجياتهم، خاصة أن المؤسسة تأخذ من الخبرات الأجنبية وهذا ما نجده في اعتماد على الموردين بمادة الحليب الذي تدعمهم المؤسسة وذلك من أجل تخفيض تكاليف المواد الموردة، وكذا ضمان جودتها بحكم أن المتعامل يكون مع مؤسسة صومام فقط. وهذا ما يعبر عن إستراتيجية التكامل الخلفي من خلال تدعيم الموردين لضمان ولائهم للمؤسسة.

- الفقرة رقم 11 والتي تضمنت "اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 2.7500 والانحراف المعياري بقيمة 0.71635، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4).

وعليه فإنه لا يمكن الحكم على ميولات العينة في هذه الفقرة، لهذا نلجأ للتكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (5-7): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 11

اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
40	40	08	موافق
85	45	09	محايد
100	15	03	غير موافق
	100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة من أفراد العينة كان ميولهم محايد وذلك بنسبة 45%، وتأتي بعدها نسبة 40% والتي تمثل موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، و15% تمثل عدم موافقة أفراد العينة.



## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

وعليه يمكن القول أن مؤسسة صومام يعملون على اختيار أساليب رقابية بسيطة، مع وجود لوائح تنظيمية صارمة تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض. كما أن عدم تفرع المؤسسة وتمركزها بمنطقة واحدة يسمح بأن تكون عملية الرقابة فعالة أكثر.

- الفقرة رقم 12 والتي تضمنت "أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.5500 والانحراف المعياري بقيمة 0.94451، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكننا القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يضعون معايير محددة وموثوقة من أجل معرفة درجة التقدم في تنفيذ الأهداف المسطرة، حيث تعتمد على جودة منتجاتها كمعيار أساسي، وكذا خلق خطوط إنتاج جديدة. من أجل زيادة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

- الفقرة رقم 13 والتي تضمنت "أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.4500 والانحراف المعياري بقيمة 0.75915، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2). وعليه يمكن القول أن القيادات العليا لمؤسسة صومام يجرّون تغييرات شاملة في الأنشطة التي يمارسونها، وذلك وفقاً للظروف البيئية التي تواجههم سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

- الفقرة رقم 14 والتي تضمنت "أولي اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.4000 والانحراف المعياري بقيمة 1.27321، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4). وعليه فإنه لا يمكن الحكم على ميولات العينة في هذه الفقرة، لهذا نلجأ للتكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (5-8): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 14

أولي اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
35	35	07	موافق
55	20	04	محايد
70	15	03	غير موافق
100	30	06	غير موافق بشدة
	100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال الجدول نلاحظ أن ميولات أفراد العينة كان بـ موافق وذلك بنسبة 35%، يليها غير موافق بشدة بنسبة 30%، يليها محايد بنسبة 20%، يليها غير موافق بنسبة 15%.

ومنه فإنه يمكن استنتاج أن أفراد العينة غير موافق على هذه الفقرة وذلك بنسبة 45%، أي أنهم لا يولون أهمية كبيرة لنتائج حل المشكلات، وإنما يهتمون أكثر بخطوات حلها. فللمؤسسة بروتوكولات محددة يتم من خلالها حل المشكلات ويفضل الابتعاد عن الذاتية في حلها.

- الفقرة رقم 15 والتي تضمنت "أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.2000 والانحراف المعياري بقيمة 1.19649، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يعملون على بناء الإستراتيجيات وفق المتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وذلك من أجل دعم تنفيذ رسالة المؤسسة التي تمثل البوصلة التي تحدد الاتجاهات الكبرى لتحركات المؤسسة.

- الفقرة رقم 16 والتي تضمنت "أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.1000 والانحراف المعياري بقيمة 0.71818، وعليه فإن ميول القيادات العليا في مؤسسة صومام في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4). وعليه فإنه لا يمكن الحكم على اتجاه ميول أفراد العينة، لهذا نلجأ إلى التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (5-9): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة صومام في الفقرة 16

أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة			العبارة
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
20	20	04	موافق
70	50	10	محايد
100	30	06	غير موافق
	100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 50% من أفراد العينة اكتفوا بالحياد في هذه الفقرة، يليها 30% قالوا إنهم غير موافقون، يليها 20% قالوا إنهم موافقون.

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

ومنه فإنه يمكن استخلاص أن أفراد العينة غير موافقين على هذه الفقرة، أي أن القيادات العليا لمؤسسة صومام لا يعتمدون على الإستراتيجيات البديلة في حالة فشل الإستراتيجية وإنما يقومون ببناء إستراتيجية جديدة تواكب التغيرات البيئية التي طرأت.

### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي أي المحور ككل في مؤسسة صومام.

### الجدول رقم (5-10) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة صومام

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الإستراتيجي	3.8188	0.27424
الاتجاه العام	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.27424 في حين أن المتوسط الحسابي للمحور ككل أي التفكير الإستراتيجي هو 3.8188 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.66 و 5) أي تعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة صومام يتمتعون بتفكير إستراتيجي مرتفع. أي أن لديهم مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي الذي يسمح لهم بصياغة الخطط الإستراتيجية وتضمين التنفيذ ثم مراقبة ومتابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وهذا ما تعكسه الشراكات التي تقوم بها المؤسسة خاصة مع الأجانب (المؤسسات الفرنسية والقطرية) فهو يعكس أن القيادات العليا للمؤسسة يملكون بعد النظر، وتصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل من مركزها ومكانتها وحصتها في السوق، وهذا ما يعكسه الأهداف والغايات التي يرسموها، وتحديد الوسائل اللازمة التي على المؤسسة إتباعها للوصول إلى الرؤية التي رسموها لها.

كما أن الموافقة على هذا المحور -التفكير الإستراتيجي- يعني أن للقيادات العليا لمؤسسة صومام قدرة على تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، كل هذا بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المؤسسة في المديين القريب والبعيد.

### المطلب الثالث: مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة القولية

يتطلب معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في مؤسسة القولية حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل (التفكير الإستراتيجي) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي في مؤسسة القولية.

الجدول رقم (5-12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري.	4.2353	0.13638	موافق بشدة
02	أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأقنع الآخرين بها.	4.4706	0.12478	موافق بشدة
03	أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي.	4.7647	0.10605	موافق بشدة
04	أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية.	4.1176	0.22496	موافق
05	أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة.	4.4706	0.12478	موافق بشدة
06	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعيد النظر.	4.3529	0.14706	موافق بشدة
07	أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.4706	0.15141	موافق بشدة
08	يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي.	4.2353	0.10605	موافق بشدة
09	المنظمة لها القدرة على التغير لمواجهة التهديدات البيئية.	4.0000	0.17150	موافق
10	استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية.	4.3529	0.14706	موافق بشدة
11	اختر أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية.	4.1765	0.12820	موافق
12	أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة.	4.1176	0.14558	موافق
13	أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من	3.9412	0.23437	موافق

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

			أجل تحقيق أهداف المنظمة.	
موافق بشدة	0.16109	4.2353	أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	14
موافق بشدة	0.16109	4.2353	أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية.	15
موافق	0.13478	4.0588	أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة.	16

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن القيادات العليا في مؤسسة القولية موافقون على كل الفقرات الممثلة للتفكير الإستراتيجي، حيث تتراوح درجة ميولهم بين موافق التي تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2)، وبين موافق بشدة التي تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

ويمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة القولية يتمتعون بسمات المفكر الإستراتيجي المتمثلة في بناء تصور لمستقبل المنظمة، الالتزام نحو الرؤية المحددة وإقناع الآخرين بها، تحمل المسؤولية المترتبة عليهم، القراءة السريعة لمتغيرات البيئة، تنمية مهاراتهم الفردية، السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، استخدام أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية، الاعتماد على أساليب رقابية بسيطة، الاهتمام أكثر بنتائج حل المشكلات بدل خطوات حلها، ووجود إستراتيجيات بديلة يتم اتخاذها في حالة فشل الخطة الأساسية.

أما بالنسبة للمعايير المحددة التي تعتمدها المؤسسة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ الأهداف، فهي تعتمد على عدد الوحدات المنتجة يوميا كمعيار أساسي تضمن به بلوغ الأهداف التي ترمي للوصول لها.

### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي أي المحور ككل في مؤسسة القولية.

الجدول رقم (5-13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة القولية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الإستراتيجي	4.2647	0.32963
الاتجاه العام	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.32963 في حين أن المتوسط الحسابي للمحور ككل أي التفكير الإستراتيجي هو 4.2647 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.66 إلى 5) أي تعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة القولية يتمتعون بتفكير إستراتيجي مرتفع.

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

أي أن لديهم مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي الذي يسمح لهم بصياغة الخطط الإستراتيجية وتضمين التنفيذ ثم مراقبة ومتابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وهذا ما يعكسه استحوادها على سوق المياه المعدنية في الجنوب، وكذا تعاقدها مع الكثير من المؤسسات الكبرى التي تعمل في هذه المنطقة من أجل تزويدها بمنتجاتها. وهذا ما يدل على أن القيادات العليا للمؤسسة يملكون بعد النظر، وتصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل من مركزها ومكائنها وحصتها في السوق، وهذا ما يعكسه الأهداف والغايات التي يرمونها، وتحديد الوسائل اللازمة التي على المؤسسة إتباعها للوصول إلى الرؤية التي رسموها لها. على الرغم أن المؤسسة لا تميل إلى الدخول في أسواق جديدة إلا أنها تعمل على بناء إستراتيجيات في مجال الإنتاج من أجل خلق الطلب وتلبيته.

كما أن الموافقة على هذا المحور -التفكير الإستراتيجي- يعني أن للقيادات العليا للمؤسسة القولية قدرة على تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، كل هذا بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المؤسسة في المدين القريب والبعيد.

### المطلب الرابع: مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود (رامي)

يتطلب معرفة مستوى التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في مؤسسة طيبة فود (رامي) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل (التفكير الإستراتيجي) ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور.

### الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لتفكير الإستراتيجي في مؤسسة طيبة فود (رامي).

### الجدول رقم (5-14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التفكير الإستراتيجي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري.	3.8000	0.69585	موافق
02	أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة، وأفنع الآخرين بها.	3.9500	0.88704	موافق
03	أتحمل المسؤولية المترتبة على خططي.	4.2000	0.61559	موافق
04	أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية.	3.7000	0.65695	موافق
05	أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في	4.3500	0.81273	موافق

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

بشدة			اقتراحات جديدة.	
موافق بشدة	0.57124	4.3000	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعيد النظر.	06
موافق	0.64889	4.0000	أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	07
موافق بشدة	0.44426	4.2500	يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي.	08
موافق	0.73270	3.7000	المنظمة لها القدرة على التغير لمواجهة التهديدات البيئية.	09
موافق	0.68633	4.0500	استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية.	10
موافق	0.78807	3.9000	اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية.	11
موافق	0.71818	3.9000	أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة.	12
محايد	0.85070	3.2500	أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	13
محايد	1.01955	3.2500	أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	14
موافق	0.55251	3.9000	أسعى لوضع الإستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية.	15
موافق	0.55251	3.9000	أستخدم الإستراتيجيات البديلة عند الحاجة.	16

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود (رامي) تتراوح ميولاتهم بين موافق وموافق بشدة في مختلف عبارات الإستبانة، باستثناء الفقرتين 13 و14 اللتان سجلنا خلالهما حياد العينة، لذا وجب معرفة التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ميولات العينة في هاتين الفقرتين. وهذا دليل على أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود يتمتعون بصفات التفكير الإستراتيجي المتمثلة في : التصور، تحمل المسؤولية، إقناع الآخرين، انتهاز الفرص، مواجهة التحديات، تحليل البيئة. وهذا ما يقود إلى اعتبار أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود هم مفكرون إستراتيجيون.

الجدول رقم (5-15): التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة طيبة فود في الفقرة

13

العبارة		أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة	
الاتجاه	التكرار	النسب المئوية %	النسبة المئوية الصاعدة %
موافق بشدة	01	05	05
وافق	02	10	15
محايد	08	40	55
غير موافق	09	45	100
المجموع	20	100	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة عبرت عن عدم قبولها للفقرة بنسبة 45%، و 40% عن حيادها، و 10% عن قبولها، و 5% عن قبولها بشدة.

يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود (رامي) غير موافقة على فقرة "أجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة." وذلك بنسبة 45% وهذا يعني أنهم يكتفون بإجراء تغييرات إصلاحية في حالة وقوع الخطأ بدون الحاجة للتغيير الشامل.

الجدول رقم (5-16) : التكرارات والنسب المئوية لميولات القيادات العليا لمؤسسة طيبة فود في الفقرة

14

العبارة		أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها	
الاتجاه	التكرار	النسب المئوية %	النسبة المئوية الصاعدة %
موافق	06	30	30
محايد	05	25	55
غير موافق	07	35	90
غير موافق بشدة	02	10	100
المجموع	20	100	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود غير موافقون على هذه الفقرة وذلك بنسبة 35%، في حين أن ما نسبته 30% موافقون، وما نسبته 25% محايدون، وما نسبته 10% غير موافقون بشدة.

ومنه يمكن القول أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود غير موافقون على هذه الفقرة "أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها." وذلك بنسبة 45% وهذا ما يفسر وجود قائمة بالخطوات التي على المسير



## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

اتخاذها في حالة وقوع خطأ ففي الغالب يتم اللجوء إلى المدير العام الذي يقوم بتصحيحها بالتشاور مع القيادات العليا في المؤسسة.

### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي أي المحور ككل في مؤسسة القولية.

الجدول رقم (5-17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة طبية فود

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الإستراتيجي	3.9000	0.28273
الاتجاه العام	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.28273 في حين أن المتوسط الحسابي للمحور ككل أي التفكير الإستراتيجي هو 3.9000 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 إلى 4.2) أي تعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة طبية فود يتمتعون بتفكير إستراتيجي مرتفع.

أي أن لديهم مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي الذي يسمح لهم بصياغة الخطط الإستراتيجية وتضمين التنفيذ ثم مراقبة ومتابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وهذا ما يعكسه المستويات العلمية العالية لقيادات المؤسسة، حيث أنهم من خريجي المعاهد العليا ومن أصحاب الماجستير والدكتوراه، ويعملون على تطبيق نظرتهم للمؤسسة على أرض الواقع.

كما أن هذا يدل على أن القيادات العليا للمؤسسة يملكون بعد النظر، وتصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل من مركزها ومكانتها وحصتها في السوق، وهذا ما يعكسه الأهداف والغايات التي يرمونها، وتحديد الوسائل اللازمة التي على المؤسسة إتباعها للوصول إلى الرؤية التي رسموها لها. فالمؤسسة تعمل على الدخول في أسواق جديدة من خلال بناء إستراتيجيات من أجل خلق الطلب وتلبيته.

كما أن الموافقة على هذا المحور -التفكير الإستراتيجي- يعني أن للقيادات العليا للمؤسسة طبية فود لهم قدرة على تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، كل هذا بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والمؤثرة على المؤسسة في المديين القريب والبعيد.

**المبحث الثاني: مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المبحوثة**

من خلال هذا المبحث سوف يتم دراسة مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) في المؤسسات المبحوثة وهي : مؤسسة أعمار بن عمر، صومام، القولية، طيبة فود (رامي)، وذلك من أجل معرفة ميولاتهم في كل فقرة من الفقرات التي بنيت أساسا لتشمل محور إستراتيجية المحيط الأزرق.

**المطلب الأول: مدى تطبيق بعد ابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة**

يتطلب معرفة مدى تطبيق ابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

**الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابتكار القيمة**

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابتكار القيمة في مؤسسات الأربعة المبحوثة

**الجدول رقم (5-18) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابتكار القيمة**

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
17	تعطي المنظمة اهتماما كبيرا لابتكار الطرق الجديدة في الإنتاج.	4.0260	0.91729	موافق
18	تعمل المنظمة على تقديم خدمات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن المنافسين.	4.2338	0.74155	موافق بشدة
19	تمتلك المنظمة التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير منتجاتها من أجل تقليص التكاليف.	4.2383	0.82552	موافق بشدة
20	تعمل المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال التخلي عن الكماليات.	3.5325	1.18748	موافق
21	أساليب المنظمة المستخدمة في تخفيض التكاليف تجعلها محصنة من التقليد.	3.7922	0.78368	موافق
22	تسعى المنظمة لتقديم خدمات متميزة عن طريق التقليل من الوقت.	3.9481	0.68626	موافق
23	تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات الحالية.	3.1558	1.21466	محايد
24	قدرة المنظمة على الاستجابة للإنتاج حسب	3.8571	0.73832	موافق

			الطلب عالية جدا.	
موافق	0.83355	3.8312	تعمل المنظمة على اكتشاف الطلب غير المشبع وتعمل على إشباعه.	25
موافق	0.64836	3.8831	تعمل المنظمة على الموازنة بين القيمة التي ترغب في خلقها وتكاليف الإنتاج.	26

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن فقرات بعد ابتكار القيمة تميل في مجملها إلى أن موافق أو موافق بشدة، باستثناء الفقرة رقم 23 فهي محايد وفيما يلي تحليل نتائج الجدول :

- الفقرة رقم 17 والتي مفادها : "تعطي المنظمة اهتماما كبيرا لابتكار الطرق الجديدة في الإنتاج"، كان المتوسط الحسابي لها هو 4.0260، والانحراف المعياري يقدر بـ : 0.91729، وعليه فإن ميول عينة الدراسة في هذه الفقرة يتجه نحو الموافقة لأنها تنتمي للمجال من (3.4 إلى 4.2).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كثرة الآلات التي تفتتها هذه المؤسسات من أجل ابتكار طرق جديدة في الإنتاج، وهذا ما يسمح لها باستحداث طرق جديدة في الإنتاج، يوفر لهذه المؤسسات إمكانية ابتكار منتجات جديدة.

- الفقرة رقم 18 والتي مفادها : "تعمل المنظمة على تقديم خدمات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن المنافسين"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.2338 والانحراف المعياري بقيمة 0.74155، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يرون أن مؤسستهم تقدم خدمات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن المنافسين، وهذا ما نراه في منتجات أعمار بن عمر حيث تتميز بجودة عالية مقارنة بالمنتجات الأخرى، وكذا توفير منتجات بطبوع مختلفة مثل كسكس الشعير، وكسكس القمح... الخ من المنتجات المتميزة. أما مؤسسة صومام فهي تتميز بمنتجاتها المختلفة خاصة منتج الياغورت لتسهيل الهضم، وكذا منتج قهوة حليب الذي يعتبر ابتكار بالنسبة للمنظمة. في حين نجد أن مؤسسة القولية تتميز بمياهها المعدنية المتفردة حيث تعالج بعض الأمراض. وأخيرا مؤسسة طيبة فود (رامي) فما تميزت به عن منافسيها هي عدم استعمالها للمواد الحافظة واعتمادها على العصائر الطبيعية، بالإضافة إلى توفير العبوات بمختلف الأحجام من أجل أن تناسب مختلف شرائح الزبائن (أطفال، عائلات،... الخ).

- الفقرة رقم 19 والتي مفادها: "تمتلك المنظمة التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير منتجاتها من أجل تقليص التكاليف"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.2383 والانحراف المعياري بقيمة 0.82552،

وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق بشدة لأن القيمة تنتمي للمجال (4.2 إلى 5).

ويمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يرون أن مؤسساتهم تملك مختلف المعدات اللازمة التي تسمح بتخفيض التكاليف، وهذا ما يمكن أن نراه في منتجات مؤسسة أعمار بن عمر من صنف الكسكس حيث كانت منتجاتها المؤسسة تعرف بغلائها نوعا ما مقارنة ببقية المنتجات لكن مع مرور الوقت استطاعت أن تقوم بتخفيض التكاليف مع الإبقاء على نفس الجودة، وبسبب جودة منتجاتها فهي فرضت على بقية المؤسسات المنافسة نمطا معيناً من الجودة وهذا ما جعل المؤسسات الأخرى تقع في مصيدة السعر المنخفض أو الجودة، وبذلك أصبحت منتجات مؤسسة أعمار بن عمر متفارقة من حيث السعر من المنتجات الأخرى وذات جودة عالية.

أما بالنسبة لمؤسسة صومام فقد قامت باقتناء معدات جديدة تمكنها من تخفيض التكاليف حيث أصبح هناك ياغورت بسعر 10 دج وذا جودة.

أما بالنسبة لمؤسسة القولية وباعتبار أن أسعار المياه محددة نسبياً فإنها استطاعت تخفيض تكاليفها من أجل زيادة هامش ربحها.

أما بالنسبة لمؤسسة رامي فهي تعمل من خلال مواردها المادية الحديثة أن تخفض التكاليف من أجل زيادة رقم أعمالها من خلال تخفيض أسعار منتجاتها.

- الفقرة رقم 20 والتي مفادها: "تعمل المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال التخلي عن الكماليات"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.5325 والانحراف المعياري بقيمة 1.18748، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يرون أن مؤسساتهم تتخلى عن الكماليات من أجل تخفيض التكاليف وأبسط مثال على ذلك هي التغليف حيث تتميز منتجات المؤسسات المبحوثة بغلاف ملتصق ويستهو الزبائن، لكنه غير مبالغ فيه، وهذا ما يقتصد في تكاليف المنتج.

- الفقرة رقم 21 والتي مفادها: "أساليب المنظمة المستخدمة في تخفيض التكاليف تجعلها محصنة من التقليد"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.7922 والانحراف المعياري بقيمة 0.78368، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يؤكدون أن لمؤسساتهم طرق وأساليب تجعلهم محصنين من التقليد وهذا ما تؤكدها حصصهم السوقية حيث أن كل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة هي رائدة في مجال نشاطها.

- الفقرة رقم 22 والتي مفادها: تسعى المنظمة لتقديم خدمات متميزة عن طريق التقليل من الوقت"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.9481 والانحراف المعياري بقيمة 0.68626، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يعملون على تقليل الوقت في وصول سلعهم إلى الزبائن حيث يرون أن هذا يزيد من تميز خدماتهم، فنجد مثلا مؤسسة أعمار بن عمر تعمل على توزيع وحداتها الإنتاجية على مختلف أنحاء الوطن لتقليص وقت وصول المنتجات (مثل افتتاح فرع ولاية الجلفة). أما بالنسبة لمؤسسة صومام فهي أيضا تعمل على تقريب منتجاتها من الزبائن واختزال المسافات (مثل وحدة الجلفة). بالنسبة لمؤسسة القولية فهي تزيد من عدد الموزعين لتمكين سلعها من بلوغ كل الزبائن. بالنسبة لمؤسسة طيبة فود فهي تعتمد على احترافية نقاط البيع حيث توفر في كل ولاية نقطة بيع ويعتبر نوعا من الترويج لمنتجاتها.

- الفقرة رقم 23 والتي مفادها: "تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات الحالية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.1558 والانحراف المعياري بقيمة 1.21466، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4).

وعليه فإنه لا يمكن الحكم على ميولات العينة في هذه الفقرة إلا بالعودة للتكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (5-19): تكرارات والنسب المئوية للفقرة رقم 23

تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات الحالية		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
10.4	10.4	08	موافق بشدة
31.2	20.8	16	موافق
57.1	26.0	20	محايد
85.7	28.6	22	غير موافق
100	14.3	11	غير موافق بشدة
	100	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 28.6% غير موافق على هذه الفقرة، في حين أن ما نسبته 26% اكتفى بالحياد، وما نسبته 20.8% موافق، وما نسبته 14.3% غير موافق بشدة، وما نسبته 10.4% موافق بشدة.

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة غير موافقة على هذه الفقرة بنسبة 42.9%، أي أنهم لا يتخلون عن منتجاتهم الحالية عند تقديم منتجات جديدة، بل يبقون عليها ويضيفون خطوط إنتاج جديدة.

- الفقرة رقم 24 والتي مفادها: "قدرة المنظمة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب عالية جدا"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.8571 والانحراف المعياري بقيمة 0.73832، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة لهم قدرة عالية على الاستجابة للطلب، وهذا بسبب رجال البيع الذين يعملون على معرفة حاجات الزبائن وتلبيتها.

- الفقرة رقم 25 والتي مفادها: "تعمل المنظمة على اكتشاف الطلب غير المشبع وتعمل على إشباعه"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.8312 والانحراف المعياري بقيمة 0.83355، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة يبحثون عن مناطق الفراغ غير المشبعة من طرف المنافسين ويعملون على إشباعها بالمنتجات الخاصة بهم.

- الفقرة رقم 26 والتي مفادها: "تعمل المنظمة على الموازنة بين القيمة التي ترغب في خلقها وتكاليف الإنتاج"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.8831 والانحراف المعياري بقيمة 0.64836، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنتاج عند الموازنة في تحديد أسعار المنتجات، وهذا أمر بديهي بالنسبة لكل المؤسسات، لكن المؤسسات المبحوثة تعمل على خلق لا زيادة القيمة ولهذا فهي تحتاج إلى تكاليف إضافية تتمثل على سبيل المثال لا الحصر في تكاليف البحث عن أسواق جديدة تكاليف ابتكار منتجات جديدة... الخ.

### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار القيمة

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار القيمة أي المحور ككل في المؤسسات المبحوثة.

الجدول رقم (5-20) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار القيمة في المؤسسات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.53754	3.8494	ابتكار القيمة
مرتفع		الاتجاه العام

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.53745 في حين أن المتوسط الحسابي للبعد ككل أي ابتكار القيمة هو 3.8494 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.66 إلى 5) أي تعبر على أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يتمتعون بمستوى مرتفع لابتكار القيمة.

أي أنهم يولون اهتماما كبيرا لابتكار طرق جديدة من أجل إنتاج منتجات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة. وهذا من خلال اكتشاف الطلب والعمل على إشباعه. وهذا ما يطلق عليه ابتكار القيمة فهي طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والانفلات من المنافسة، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت.

الملاحظ أن المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات مبتكرة للقيمة، وهي مؤسسات رائدة في السوق، حيث تعمل على زيادة قيمتها بتدرج متزايد، وهو ما يؤدي إلى تحسين القيمة لكنه غير كافي لجعل المؤسسة تتفرد في السوق. وهذا ما تؤكدته الفقرتين 23 و 24 حيث أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة كانوا غير موافقين على التخلي عن المنتجات الحالية من أجل إنتاج منتجات جديدة. وأيضاً أجابوا بأن قدرة مؤسساتهم على الاستجابة للطلب عالية، وهذا يعني أنهم يعملون على إشباع الطلب الحالي. والأساس في ابتكار القيمة هو التخلي عن القواعد التقليدية (التكلفة/السعر) وبناء منتجات جديدة بأسعار جيدة وبتكاليف أقل وجودة أعلى. إذاً فإن عليهم التخلي عن القواعد التقليدية وبلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح من أجل الوصول إلى التفرد في السوق.

#### المطلب الثاني: مدى تطبيق بعد الإبداع في المؤسسات المبحوثة

يتطلب معرفة مدى تطبيق الإبداع في المؤسسات المبحوثة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

#### الفرع الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإبداع

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإبداع في مؤسسات الأربعة المبحوثة.

الجدول رقم (5-21) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإبداع

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
27	تبادر الإدارة العليا في المنظمة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.	4.0519	0.87202	موافق
28	تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.	3.3896	0.89083	موافق
29	تقوم الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منها بأسلوب متجدد ومتطور.	3.9870	0.76937	موافق
30	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.9610	0.76848	موافق
31	تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العامل.	4.1169	0.76044	موافق
32	تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	4.1039	0.75367	موافق
33	تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.	4.1948	0.94968	موافق
34	لدى الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.9870	0.76937	موافق
35	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.0260	0.82676	موافق

المصدر : مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن فقرات بعد الإبداع تميل في مجملها إلى موافق وفيما يلي تحليل نتائج الجدول :

- الفقرة رقم 27 والتي مفادها : "تبادر الإدارة العليا في المنظمة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة"، كان المتوسط الحسابي لها هو 4.0519، والانحراف المعياري يقدر بـ : 0.87202، وعليه فإن ميول عينة الدراسة في هذه الفقرة يتجه نحو الموافقة لأنها تنتمي للمجال من (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة تتسم بأفكارها الجدية والأصيلة التي تعمل على بناء إستراتيجيات متميزة، تحقق للمؤسسة الريادة في السوق.



- الفقرة رقم 28 والتي مفادها : "تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.3896 والانحراف المعياري بقيمة 0.89083، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكن القول أن للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة الكثير من الأفكار الجديدة والمطورة والتي يتم عرضها على مجلس الإدارة من أجل اختيار الأفضل بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- الفقرة رقم 29 والتي مفادها : "تقوم الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منها بأسلوب متجدد ومتطور"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.9870 والانحراف المعياري بقيمة 0.76937، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يقومون بإنجاز الأعمال بأساليب متجددة ومبتكرة، وهذا ما نراه خاصة في مؤسسة صومام حيث تعتمد على المركزية في القرار لكن هذا يمنح قيادتها مجالاً من الحرية في التصرف في القرارات الإستراتيجية.
- الفقرة رقم 30 والتي مفادها: "تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.9610 والانحراف المعياري بقيمة 0.76848، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تمتلك قدرة عالية على التفكير في مختلف الظروف، وهذا ما يتجسد في مؤسسة طيبة فود التي تقوم باتخاذ مختلف القرارات وفقاً للظروف التي تحيط بها.
- الفقرة رقم 31 والتي مفادها : "تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العامل"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1169 والانحراف المعياري بقيمة 0.76044، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).
- وعليه يمكن القول أن للقيادات العليا للمؤسسات المبحوثة مجالاً يسمحون من خلاله للعمال بحل المشكلات المتعلقة بهم دون الحاجة إلى إرهاب الإدارة العليا بذلك، وذلك من أجل تقوية العمل الجماعي لديهم، وكذا تدريبهم على الاعتماد على الذات في حل المشكلات، وكذا تحييب الإدارة العليا المشاكل الروتينية واهتمامها بالقضايا الإستراتيجية.

- الفقرة رقم 32 والتي مفادها: "تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1039 والانحراف المعياري بقيمة 0.75367، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يحاولون إعطاء فرصة لكل العمال وخاصة في الإدارة الوسطى من أجل إبداء مهاراتهم وإبداعاتهم.

- الفقرة رقم 33 والتي مفادها: "تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1948 والانحراف المعياري بقيمة 0.94968، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تعرف مواطن الضعف لديها وتعمل باستمرار على معالجته، خاصة إن تعلق الأمر بالجانب التقني أي في الإنتاج.

- الفقرة رقم 34 والتي مفادها: "لدى الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.9870 والانحراف المعياري بقيمة 0.76937، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يملكون قدرة على رؤية القضايا من منظور مختلف، وهذا ما يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة إستراتيجيات جيدة.

- الفقرة رقم 35 والتي مفادها: "تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0260 والانحراف المعياري بقيمة 0.82676، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تعمل على تطوير أفكار جديدة وذلك من أجل تسهيل الأعمال، وهذا ما نجده في اللوائح التي تضعها المؤسسات من أجل تحديد ما على العمال القيام به في حالة حدوث مشكل وذلك دون الرجوع إلى الإدارة العليا. من أجل تيسير العمل.

#### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع أي المحور ككل في المؤسسات المبحوثة.

الجدول رقم (5-22) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع في المؤسسات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.58815	3.9798	الإبداع
مرتفع		الاتجاه العام

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.58815 في حين أن المتوسط الحسابي للمحور ككل أي الإبداع هو 3.9798 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 إلى 4.2) أي تعبر على أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع.

أي أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يعملون على تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة، ويقومون بمناقشتها واختيار أفضلها والتي تتسم بالأصالة والجدية ويحاولون تطبيقها على أرض الواقع، كما يتسمون بالقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة وتوجيه سلوك العاملين نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.

فالإبداع بالنسبة هو النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، وثم تطوير هذه النظرة ليتحول إلى فكرة وإلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.

وذلك من خلال تحقيق عدة مميزات تشمل على توفير بدائل عديدة لحل المشكلة وتجنب عملية المفاضلة والاختيار، والبعد عن النمط التقليدي الفكري، وتعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد، وتجنب التتابعية المنطقية.

وهنا يبرز دور الإبداع كسلاح ذو حدين فهو يفعل عملية التخطيط الإستراتيجي، ويحقق الموائمة بين المنظمة ومتغيرات السوق، فالمنظمات المبدعة تعرف زبائنهم ومنافسيها واتجاهات صناعتها والتكنولوجيات المستقبلية ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار نجاحها.

فكلما زادت حدة المنافسة، كلما أصبحت تنمية الرؤية حول الفرص والتحديات المستقبلية والتفاعل السريع معها كفاءة جوهرية للمنظمات الراجعة فالمنظمات القادرة على توليد الإبداع هي منظمات قيادية في مجال صناعتها.

#### المطلب الثالث: مدى تطبيق بعد المبادأة في المؤسسات المبحوثة

يتطلب معرفة مدى تطبيق المبادأة في المؤسسات المبحوثة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

#### الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبادأة

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبادأة في مؤسسات الأربعة المبحوثة.

الجدول رقم (5-23) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبادأة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
36	تسعى المنظمة إلى الاستجابة الدقيقة للفرص من خلال خفض الموارد غير المهمة.	3.6104	0.67191	موافق
37	تقوم المنظمة بمراقبة أداء المنظمات التي تقدم خدمات بديلة.	3.6494	0.73924	موافق
38	تحاول المنظمة معرفة العوامل الجديدة في قطاعها الإنتاجي.	4.1039	0.75367	موافق
39	تقوم المنظمة بالتركيز على المنافسين المهمين.	3.8961	0.82053	موافق
40	تسعى المنظمة إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج.	2.8318	0.97037	محايد
41	تتخذ المنظمة قرارات جديدة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بطبيعة عمل المنظمة.	3.0130	0.91037	محايد
42	تقوم المنظمة بابتكار أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك.	3.1558	0.91859	محايد
43	تقوم المنظمة بالدخول في أسواق جديدة والمحافظة على الأسواق الحالية.	4.1299	0.89370	موافق
44	تقوم المنظمة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع الأعمال الحالية.	4.0260	0.82676	موافق
45	تقوم المنظمة بتقليص أو تصفية بعض مجالات النشاط الصناعي.	3.3636	0.80963	محايد
46	تقوم المنظمة بالتركيز على كامل السوق عند بناء الإستراتيجية.	4.0260	0.66834	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن فقرات بعد المبادأة تميل في مجملها ما بين موافق محايد وفيما يلي تحليل نتائج الجدول :  
 - الفقرة رقم 36 والتي مفادها: "تسعى المنظمة إلى الاستجابة الدقيقة للفرص من خلال خفض الموارد غير المهمة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.6104 والانحراف المعياري بقيمة 0.67191، وعليه فإن

ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يميزون بين الموارد المهمة وغير المهمة، وهم بذلك يسعون لبناء إستراتيجيات تسمح بتميز مؤسساتهم وذلك من خلال خفض الموارد غير المهمة.

- الفقرة رقم 37 والتي مفادها: "تقوم المنظمة بمراقبة أداء المنظمات التي تقدم خدمات بديلة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.6494 والانحراف المعياري بقيمة 0.73924، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة تراقب أداء المنظمات التي تقدم خدمات بديلة، فهي تعتبر منافسة لها بطريقة غير مباشرة، وعليها أن تعرف تموضعها في السوق من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في أي تحرك تقوم به.

- الفقرة رقم 38 والتي مفادها: "تحاول المنظمة معرفة العوامل الجديدة في قطاعها الإنتاجي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1039 والانحراف المعياري بقيمة 0.75367، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يحاولون دوما البحث عن الجديد في مجال صناعتهم، فنجد مثلا مؤسسة أعمار بن عمر تعتمد على خبرة المؤسسات الإسبانية في مجال المعلبات لأنها تعتبر الرائدة في هذا المجال. ومؤسسة صومام تعتمد على خبرة المؤسسات القطرية (شراكة، والدخول في أسواق جديدة في قطر). مؤسسة طيبة فود تحاول الاستفادة من الخبرات الفرنسية في مجال المشروبات غير الكحولية.

- الفقرة رقم 39 والتي مفادها: "تقوم المنظمة بالتركيز على المنافسين المهمين"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.8961 والانحراف المعياري بقيمة 0.82053، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة تركز على منافسيها المهمين، فنجد أن أكبر منافس لمؤسسة أعمار بن عمر هو مؤسسة بن حمادي وكذا SIM، أما بالنسبة لمؤسسة صومام فلديها منافسين أساسيين : مؤسسة Danone، ومؤسسة الحضنة. أما بالنسبة لمؤسسة القولية فمنافسيها هما مؤسسة إيفري، ومؤسسة القديلة. بالنسبة لمؤسسة طيبة فود فأكبر منافس لها هي مؤسسة نقاوس هذا على المستوى المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى المنتجات الأجنبية التي تنتج محليا.

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

- الفقرة رقم 40 التي مفادها: "تسعى المنظمة إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 2.8318 والانحراف المعياري بقيمة 0.97037، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4).

ومنه فإنه لا يمكن الحكم على ميول العينة إلا باللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية. والجدول التالي يوضح ذلك:  
الجدول رقم (5-24): التكرارات والنسب المئوية للفقرة 40 في المؤسسات المبحوثة.

تسعى المنظمة إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
10.4	10.4	08	موافق بشدة
32.5	22.1	17	موافق
77.9	45.5	35	محايد
96.1	18.2	14	غير موافق
100	3.9	03	غير موافق بشدة
	100	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 45.5% لم يبدي رأيه واكتفوا بالحياد، وما نسبته 22.1% موافقون، وما نسبته 18.2% غير موافق، وما نسبته 10.4% موافق بشدة، في حين أن 3.9% غير موافق بشدة. وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة موافقون على هذه الفقرة وذلك بنسبة 32.5%، أي أنهم منظماتهم مستعدة لتحمل المخاطر ناجمة عن الدخول في أعمال غير واضحة النتائج. وذلك لإدراكهم أنه كلما كانت المخاطر كبيرة كلما كانت العوائد أكبر، وباعتبار أن أكبر أهدافهم هي تعظيم فوائدهم وبذلك فهم يتحملون هذا المقدار من المخاطرة.

- الفقرة رقم 41 والتي مفادها: "تتخذ المنظمة قرارات جديدة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بطبيعة عمل المنظمة"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.0130 والانحراف المعياري بقيمة 0.91037، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4). وعليه فإنه لا يمكن معرفة ميولات العينة في هذه الفقرة إلا باللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (5-25): التكرارات والنسب المئوية للفقرة 41 في المؤسسات المبحوثة.

العبارة		تنخذ المنظمة قرارات جديدة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بطبيعة عمل المنظمة	
الاتجاه	التكرار	النسب المئوية %	النسبة المئوية الصاعدة %
موافق بشدة	04	5.2	5.2
موافق	16	20.8	26.0
محايد	35	45.5	71.4
غير موافق	19	24.7	96.1
غير موافق بشدة	03	3.9	100
المجموع	77	100	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 45.5% لم يبدو رأيهم واكتفوا بالحيد، في حين أن ما نسبته 24.7% غير موافق، وما نسبته 20.8% موافقون، وما نسبته 5.2% موافق بشدة، وما نسبته 3.9% غير موافق بشدة. وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة غير موافقون على هذه الفقرة بنسبة 28.6%، أي أنهم في حالة إذا كانت البيئة تتسم بحالة عدم التأكد فإن المنظمة لا تتخذ قرارات جديدة، وإنما تكتفي بإتباع استراتيجياتها القديمة حتى تستطيع تشخيص البيئة جيدا من أجل اتخاذ القرارات.

- الفقرة رقم 42 والتي مفادها : "تقوم المنظمة بابتكار أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.0130 والانحراف المعياري بقيمة 0.91037، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4).

لا يمكن معرفة ميولات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي، لهذا نلجأ إلى التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (5-26) : التكرارات والنسب المئوية للفقرة 42 في المؤسسات المبحوثة.

العبارة		تقوم المنظمة بابتكار أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك	
الاتجاه	التكرار	النسب المئوية %	النسبة المئوية الصاعدة %
موافق بشدة	04	5.2	5.2
موافق	11	14.3	19.5
محايد	35	45.5	64.9

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

94.8	29.9	23	غير موافق
100	5.2	04	غير موافق بشدة
	100	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 45.5% اكتفوا بالحياد، وما نسبته 29.9% غير موافقين، وما نسبته 14.3% موافقون، في حين نجد أن نسبة غير موافق بشدة وموافق بشدة متساوية وهي 5.2% لكل منهما. وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة غير موافقة على هذه الفقرة وذلك بنسبة 35.1%، أي أنهم لا يبتكرون أساليب عمل جديدة، فهم يخافون من مخاطر ذلك، كما أنهم غير متأكدين من احتضانها من طرف العملاء الداخليين وبذلك يخلق مقاومة في المنظمة وهو ما ينقص أو يخل من سيرورة العمل.

- الفقرة رقم 43 والتي مفادها : "تقوم المنظمة بالدخول في أسواق جديدة والمحافظة على الأسواق الحالية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.1299 والانحراف المعياري بقيمة 0.89370، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تحاول إيجاد أسواق جديدة من أجل توسيع نطاق عملها، مع المحافظة على الأسواق الحالية، خاصة المحلية وذلك للمحافظة على حصتها السوقية. حيث نجد أن المؤسسات المبحوثة تشارك في المعارض الدولية والتي تلاقي منتجاتها فيها رواجاً كبيراً، حيث أصبحت منتجاتها تسوق في الكثير من الدول الأجنبية وكذا العربية.

- الفقرة رقم 44 والتي مفادها : "تقوم المنظمة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع الأعمال الحالية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0260 والانحراف المعياري بقيمة 0.82676، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تعمل على اكتشاف الفرص في البيئة الخارجية ومحاولة استغلالها من أجل توسيع الأعمال الحالية، ولعل أحسن مثال على ذلك هو تدعيم مربي الأبقار من طرف مؤسسة صومام من أجل توفير المادة الأولية بجودة جيدة وكذا بناء وحدة للإنتاج قريبة منهم. وكذا بناء وحدة لإنتاج المعلبات لمؤسسة أعمار بن عمر في ولاية "اللفة" منطقة "مسعد" وذلك بسبب توفر المادة الأولية (المشمش) بأسعار بخسة وكذا قربها من الجنوب من أجل التزود بالطماطم الطازجة لصناعة الطماطم المعلبة.

- الفقرة رقم 45 والتي مفادها : "تقوم المنظمة بتقليص أو تصفية بعض مجالات النشاط الصناعي"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 3.3636 والانحراف المعياري بقيمة 0.80963، وعليه فإن ميول القيادات



## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو محايد لأن القيمة تنتمي للمجال (2.6 إلى 3.4). وعليه لا يمكن الحكم على ميول أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي، لهذا وجب اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (5-27): التكرارات والنسب المئوية للفقرة 45 في المؤسسات المبحوثة.

تقوم المنظمة بتقليص أو تصفية بعض مجالات النشاط الصناعي "		العبارة	
النسبة المئوية الصاعدة %	النسب المئوية %	التكرار	الاتجاه
14.3	14.3	11	موافق
55.8	41.6	32	محايد
93.5	37.7	29	غير موافق
100	6.5	05	غير موافق بشدة
	100	77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 41.6% اکتفوا بالحیاد، وما نسبته 37.7% غير موافقين، وما نسبته 14.3% موافقون، وما نسبته 6.5% غير موافقين بشدة.

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة غير موافقون على هذه الفقرة وذلك بنسبة 44.2%، أي أنهم لا يقومون بتصفية أو تقليص بعض الصناعات، لأنهم يرون أن كل الصناعات الحالية هي صناعات يكثر عليها الطلب وأنها هي ما تحقق لهم أهدافهم.

- الفقرة رقم 46 والتي مفادها : "تقوم المنظمة بالتركيز على كامل السوق عند بناء الإستراتيجية"، جاءت قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بها 4.0260 والانحراف المعياري بقيمة 0.66834، وعليه فإن ميول القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة (مؤسسة أعمار بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة القولية، مؤسسة طيبة فود) في هذه الفقرة يتجه نحو موافق لأن القيمة تنتمي للمجال (3.4 إلى 4.2).

وعليه يمكن القول أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة يركزون على كامل السوق في بناء الإستراتيجية من أجل معرفة كامل التغيرات التي تحدث فيه، ومعرفة الفرص والتحديات التي تظهر فيه.

الفرع الثاني : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادأة

يتضح من خلال الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادأة أي المحور ككل في المؤسسات المبحوثة.

الجدول رقم (5-28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبادأة في المؤسسات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.47193	3.6187	المبادأة
متوسط		الاتجاه العام

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.47193، أما قيمة المتوسط الحسابي فهي 3.6187 وهي تنتمي للفتحة (2.33 إلى 3.66)، أي أن مستوى المبادأة لدى أفراد العينة متوسط.

ومنه فإن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة حسب هذا البعد تسعى للاستجابة الدقيقة للفرص من خلال خفض الموارد غير المهمة، وتقوم بمراقبة أداء المنظمات التي تقدم خدمات بديلة، كما تحاول المؤسسات المبحوثة معرفة العوامل الجديدة في قطاعها الإنتاجي.

فالمبادأة هو عنصر متزايد الأهمية في الأداء الوظيفي. فهو يبحث عن السوابق والنتائج المترتبة على الخيارات الإستراتيجية التي يتم تبنيها من أجل الوصول إلى قيادة السوق، فالمنظمات القائدة هي التي تمتلك رؤية مستقبلية، والتي تحوز الريادة في السوق، تحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الأخرى. وهي بذلك تؤثر على المنظمات التي تعمل ضمنها وتخلق لها بيئة خارجية يصعب التعامل معها فهي من تقوم بالتأثير على المنظمات الأخرى.

لهذا فهي تتحمل الكثير من المخاطر لأنها الأولى من تخوض في بيئة عمل غير معروفة النتائج. ولكن لا يمكن أن نجد نمطا من الأعمال بدون مخاطرة. لأن الأعمال حسب تعريفها هي كل نشاط اقتصادي يهدف للربح يحتمل المخاطرة، وإذا كانت المنظمات في الماضي تقلل المخاطرة من خلال العمل في مجالات في بيئة راكدة مستقرة، فإن هذا الخيار أصبح غير متاح لأن المنظمات تسعى لزيادة أرباحها وبالتالي الخوض في مجالات تتسم بمخاطرة عالية.

### المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المبحث سنحاول إثبات صحة الفرضيات، التي تعتبر الهدف من البحث، حيث تم الاعتماد على ثلاث فرضيات رئيسية تمثل في أساسها ارتباط المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي)، بأبعاد المتغير التابع التي تمثلت بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة). بالإضافة إلى اكتشاف الفروقات التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

حيث يتم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على اختبار (ANOVA, ستودينت) الذي يستعمل للمقارنة بين المشاهد للفئات والتكرار المتوقع لها المحتسب على أساس فرضية العدم، مع العلم أن كل الاختبارات أجريت عند مستوى معنوية يقدر بـ 5%، أي أن درجة الثقة في النتائج المتحصل عليها يكون بـ 95%.

#### المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى

والتي تمت صياغتها على النحو التالي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة.

ومن أجل ذلك يجب إثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين وذلك وفقا لما يلي :

#### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

كانت على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الابتكار

لإستراتيجية المحيط الأزرق.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الابتكار لإستراتيجية

المحيط الأزرق.

#### الجدول رقم (5-29) : نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على ابتكار القيمة

نتيجة الفرضية العدمية	b	a	Sig (ستودنت)	$\alpha$	sig (فيشر)	$R^2$	رقم النموذج
$H_0$ مرفوضة	1.809	0.819	0.007	0.05	0.007	0.755	01
$H_1$ مقبولة							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن هناك علاقة طردية قوية بين التفكير الإستراتيجي وابتكار القيمة، أي أن التغير بالزيادة في التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التغير بالزيادة في ابتكار القيمة.

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

بالنسبة ل:  $R^2$  معامل التحديد فهي تبلغ قيمته 0.755 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) يفسر المتغير التابع (الابتكار) بنسبة 75.5% والباقي الذي هو 24.5% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. sig لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.007 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي ( $\text{sig}=0.007 \leq \alpha=0.05$ ) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.007 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة.

أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الابتكار لإستراتيجية المحيط الأزرق.

ومنه يمكن استنباط العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والابتكار في المعادلة التالية وفق النموذج الخطي :

$$Y_{11}=1.809+0.819X+ei_1$$

حيث :  $Y_{11}$ : الابتكار.

$X$ : التفكير الإستراتيجي.

$ei_1$ : البواقي

من خلال المعادلة : إذا كانت قيمة  $X = 0$  فإن  $Y_{11}=1.809$ ، وإذا زاد  $X$  بوحدة واحدة فإن  $Y$  يزيد ب0.819. أي إذا زاد التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة فهذا يزيد في تحقيق الابتكار ب 0.819.

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

كانت على النحو التالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق خلق القيمة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق خلق القيمة .

الجدول رقم (5-30): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على خلق القيمة

نتيجة الفرضية العدمية	b	a	sig (ستودنت)	$\alpha$	sig (فيشر)	$R^2$	رقم النموذج
$H_0$ مرفوضة	4.353	0.619	0.015	0.05	0.015	0.705	02
$H_1$ مقبولة							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط طردي وقوي بين التفكير الإستراتيجي وخلق القيمة، أي أن التغير بالزيادة في التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التغير بالزيادة في خلق القيمة.

بالنسبة ل:  $R^2$  معامل التحديد فهي تبلغ قيمته 0.705 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) يفسر المتغير التابع (خلق القيمة) بنسبة 70.5% والباقي الذي هو 29.5% يعود لهامش الخطأ وتأثير المتغيرات الأخرى. sig لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.015 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي (sig=0.015 ≤ α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. كما أن SIG لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.015 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة.

أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $α ≤ 0.05$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق خلق القيمة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

ومنه يمكن استنباط العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وخلق القيمة في المعادلة التالية وفق النموذج الخطي :

$$Y_{12}=4.353+0.619X+ei_2$$

حيث :  $Y_{12}$  : خلق القيمة.

$X$  : التفكير الإستراتيجي.

$ei_2$  : البواقي

من خلال المعادلة : إذا كانت قيمة  $X = 0$  فإن  $Y_{12}=4.353$  ، وإذا زاد  $X$  بوحدة واحدة فإن  $Y$  يزيد ب0.619. أي إذا زاد التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة فهذا يزيد في تحقيق خلق القيمة ب 0.619. وعليه بما أن الفرضيتين الفرعيتين محقتين فإن الفرضية الرئيسية محققة أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $α ≤ 0.05$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية

والتي تمت صياغتها على النحو التالي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $α ≤$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع لإستراتيجية المحيط الأزرق.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $α ≤$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع لإستراتيجية المحيط الأزرق.

وعليه فإنه سيتم اختبار صحة الفرضية وفقا لما يلي :

الفرع الأول : اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على الإبداع  
فيما يلي الجداول التي يبين ذلك :

الجدول رقم (5-31): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على الإبداع

نتيجة الفرضية العدمية	b	a	sig (ستودنت)	$\alpha$	sig (فيشر)	R <sup>2</sup>	رقم النموذج
H <sub>0</sub> مرفوضة H <sub>1</sub> مقبولة	1.647	0.629	0.005	0.05	0.005	0.811	03

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن هناك ارتباط طردي وقوي بين التفكير الإستراتيجي والإبداع، أي أن التغير بالزيادة في التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التغير بالزيادة في الإبداع.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة R<sup>2</sup> معامل التحديد فهي تبلغ قيمته 0.811 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) يفسر المتغير التابع (الإبداع) بنسبة 81.1% والباقي الذي هو 18.9% يعود لهامش الخطأ، وتأثير المتغيرات الأخرى.

قيمة sig لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.005 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي (sig=0.005 ≤ α=0.05) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.005 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة.

أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α ≤ 0.05 للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع لإستراتيجية المحيط الأزرق.

الفرع الثاني: معادلة الانحدار الخطي البسيط

ومنه يمكن استنباط العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والإبداع في المعادلة التالية وفق النموذج الخطي :

$$Y_2 = 1.647 + 0.629X + e_{i3}$$

حيث : Y<sub>2</sub>: الإبداع.

X: التفكير الإستراتيجي.

e<sub>i3</sub>: البواقي

من خلال المعادلة : إذا كانت قيمة X = 0 فإن Y<sub>2</sub> = 1.647، وإذا زاد X بوحدة واحدة فإن Y<sub>2</sub> يزيد ب 0.629. أي إذا زاد التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة فهذا يزيد في تحقيق الإبداع ب 0.619.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

والتي تمت صياغتها على النحو التالي :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

ومن أجل ذلك يجب إثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين وذلك وفقا لما يلي:

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

كانت على النحو التالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق قيادة السوق.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق قيادة السوق.

الجدول رقم (5-32): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على قيادة السوق

رقم النموذج	$R^2$	sig (فيشر)	$\alpha$	sig (ستودنت)	a	b	نتيجة الفرضية العدمية
04	0.734	0.043	0.05	0.043	0.516	3.625	$H_0$ مرفوضة $H_1$ مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن هناك علاقة طردية وقوية بين التفكير الإستراتيجي وقيادة السوق، أي أن التغيير بالزيادة في التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التغيير بالزيادة في قيادة السوق.

بالنسبة ل:  $R^2$  معامل التحديد فهي تبلغ قيمته 0.734 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) يفسر المتغير التابع (قيادة السوق) بنسبة 73.4% والباقي الذي هو 26.6% يعود لهامش الخطأ، وتأثير المتغيرات الأخرى.

قيمة sig لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.043 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي ( $\alpha=0.05 \leq \text{sig}=0.043$ ) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.043 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة.

أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق قيادة السوق.

ومنه يمكن استنباط العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وقيادة السوق في المعادلة التالية وفق النموذج الخطي :

$$Y_{31}=3.625+0.516X+ei_4$$

حيث :  $Y_{31}$ : قيادة السوق.

$X$ : التفكير الإستراتيجي.

$ei_4$ : البواقي

من خلال المعادلة : إذا كانت قيمة  $X = 0$  فإن  $Y_{31}=3.625$ ، وإذا زاد  $X$  بوحدة واحدة فإن  $Y_{31}$  يزيد ب  $0.516$ . أي إذا زاد التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة فهذا يزيد في تحقيق قيادة السوق ب  $0.516$ .

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

كانت على النحو التالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المخاطرة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المخاطرة.

الجدول رقم (5-33): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الإستراتيجي على المخاطرة

رقم النموذج	$R^2$	sig (فيشر)	$\alpha$	sig (ستودنت)	a	b	نتيجة الفرضية العدمية
05	0.625	0.049	0.05	0.049	0.484	6.215	$H_0$ مرفوضة $H_1$ مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن هناك علاقة طردية وقوية بين التفكير الإستراتيجي والمخاطرة، أي أن التغير بالزيادة في التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التغير بالزيادة في المخاطرة.

sig لاختبار "فيشر" (F) كانت تساوي 0.049 ونلاحظ أنها أقل من مستوى المعنوية أي (

$0.05 \leq \alpha = 0.049$ ) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة.

كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.049 وهي أقل من قيمة  $\alpha$  ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة.

أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \alpha \leq$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المخاطرة.

بالنسبة ل:  $R^2$  معامل التحديد فهي تبلغ قيمته 0.625 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) يفسر

المتغير التابع (المخاطرة) بنسبة 62.5% والباقي الذي هو 37.5% يعود لهامش الخطأ.



ومنه يمكن استنباط العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمخاطرة في المعادلة التالية وفق النموذج الخطي :

$$Y_{32}=6.215+0.484X+ei_5$$

حيث :  $Y_{32}$  : المخاطرة.

$X$  : التفكير الإستراتيجي.

$ei_5$  : البواقي

من خلال المعادلة : إذا كانت قيمة  $X = 0$  فإن  $Y_{32}=6.215$ ، وإذا زاد  $X$  بوحدة واحدة فإن  $Y_{32}$  يزيد بـ  $0.484$ . أي إذا زاد التفكير الإستراتيجي بوحدة واحدة فهذا يزيد في تحقيق المخاطرة بـ  $0.484$ .

1- بما أن الفرضيتين الفرعيتين محققتين فإن الفرضية الرئيسية محققة أي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

وفي الأخير يمكن الخروج بالمعادلة الخطية البسيطة التالية التي تعبر عن العلاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة بالتفكير الإستراتيجي.

$$Y=1.910+0.724X+ei$$

حيث :

$Y$  : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة).

$X$  : التفكير الإستراتيجي.

$ei$ : البواقي.

**المطلب الرابع: اختبار فرضية الفروقات**

والتي تمت صياغتها على النحو التالي :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الخبرة).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الخبرة).

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية تمت تجزأت الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية هي على النحو التالي :

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للجنس.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للجنس.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعمر.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعمر.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للشهادة العلمية.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للشهادة العلمية.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى لسنوات الخبرة.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى لسنوات الخبرة.

**الفرع الأول : أثر عامل الجنس على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة**

يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار فرضية الفروقات المتعلقة بالجنس.

**الجدول رقم (5-34) : نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه**

**متغيرات الدراسة تبعا للجنس**

المحور / البعد	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب
التفكير الإستراتيجي	0.347	0.558
أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	0.151	0.699
ابتكار القيمة	0.024	0.877
الإبداع	0.961	0.330
المبادأة	0.32	0.858

**المصدر :** من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

- مستوى المعنوية للتفكير الإستراتيجي قيمته 0.558 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه التفكير الإستراتيجي تبعا لعامل الجنس.
  - مستوى المعنوية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تبلغ قيمته 0.699 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تبعا لعامل الجنس.
  - مستوى المعنوية لابتكار القيمة تبلغ قيمته 0.877 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه ابتكار القيمة تبعا لعامل الجنس.
  - مستوى المعنوية للإبداع تبلغ قيمته 0.330 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه الإبداع تبعا لعامل الجنس.
  - مستوى المعنوية للمبادأة تبلغ قيمته 0.858 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه المبادأة تبعا لعامل الجنس.
- ومنه فإنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للجنس.
- أي أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، وهم بذلك يملكون القدرة على التفكير في انتهاز الفرص ومواجهة التهديدات وذلك بناء على نقاط القوة والضعف في مؤسساتهم، ويعملون على الإبداع في منتجاتهم والمبادأة في طرحها، من أجل ابتكار القيمة.
- الفرع الثاني: أثر عامل العمر على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار فرضية الفروقات المتعلقة بالعمر.

الجدول رقم (5-35) : نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه

متغيرات الدراسة تبعا للعمر

المحور / البعد	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب
التفكير الإستراتيجي	1.358	0.263
أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	1.667	0.182
ابتكار القيمة	3.108	0.320
الإبداع	0.283	0.837
المبادأة	0.283	0.837

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- مستوى المعنوية للتفكير الإستراتيجي قيمته 0.263 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه التفكير الإستراتيجي تبعاً لعامل العمر.
  - مستوى المعنوية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قيمته 0.182 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تبعاً لعامل العمر.
  - مستوى المعنوية للابتكار قيمته 0.320 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه ابتكار القيمة تبعاً لعامل العمر.
  - مستوى المعنوية للإبداع قيمته 0.837 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه الإبداع تبعاً لعامل العمر.
  - مستوى المعنوية للمبادأة قيمته 0.837 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه المبادأة تبعاً لعامل العمر.
- ومنه فإنه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعمر.
- أي أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تختلف آرائهم حسب العمر، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسات المبحوثة على الطاقات الشبابية التي تستمد منها الابتكار والإبداع والمبادأة، واعتمادها على خبرة المسيرين في التفكير الإستراتيجي وبذلك تم خلق نوع من التوازن في استراتيجيات مؤسساتهم.
- الفرع الثالث: أثر عامل الشهادة العلمية على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة

يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار فرضية الفروقات المتعلقة بالشهادة العلمية.

الجدول رقم (5-36) : نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه

متغيرات الدراسة تبعاً للشهادة العلمية

المحور / البعد	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب
التفكير الإستراتيجي	2.126	0.072
أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	1.377	0.243
ابتكار القيمة	0.824	0.537
الإبداع	2.646	0.300

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

0.369	1.098	المبادأة
-------	-------	----------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- مستوى المعنوية للتفكير الإستراتيجي قيمته 0.072 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه التفكير الإستراتيجي تبعا لعامل الشهادة العلمية.

- مستوى المعنوية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قيمته 0.243 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تبعا لعامل الشهادة العلمية.

- مستوى المعنوية لابتكار القيمة قيمته 0.537 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه ابتكار القيمة تبعا لعامل الشهادة العلمية.

- مستوى المعنوية للإبداع قيمته 0.300 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه الإبداع تبعا لعامل الشهادة العلمية.

- مستوى المعنوية للمبادأة قيمته 0.369 وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 5\%$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه المبادأة تبعا لعامل الشهادة العلمية.

ومنه فإنه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 5\%$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للشهادة العلمية.

أي أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تختلف آرائها حسب الشهادة العلمية، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الإداري المناط بهم، ذلك أن القرارات التي يتم اتخاذها والإستراتيجيات التي يتم بناؤها تكون حسب تخصصاتهم الوظيفية التي يبرعون فيها، بغض النظر عن مستواهم العلمي.

الفرع الرابع: أثر عامل الخبرة على آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة

يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار فرضية الفروقات المتعلقة بالخبرة.

الجدول رقم (5-37) : نتائج اختبار الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه

متغيرات الدراسة تبعا للخبرة

المحور / البعد	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب
التفكير الإستراتيجي	2.045	0.097
أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	1.111	0.358
ابتكار القيمة	2.040	0.098

## الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية

0.410	2.634	الإبداع
0.828	0.372	المبادأة

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- مستوى المعنوية للتفكير الإستراتيجي قيمته 0.097 وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%  $\alpha \leq$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه التفكير الإستراتيجي تبعا لعامل الخبرة.
  - مستوى المعنوية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق قيمته 0.358 وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%  $\alpha \leq$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تبعا لعامل الخبرة.
  - مستوى المعنوية لابتكار القيمة قيمته 0.098 وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%  $\alpha \leq$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه ابتكار القيمة تبعا لعامل الخبرة.
  - مستوى المعنوية للإبداع قيمته 0.410 وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%  $\alpha \leq$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه الإبداع تبعا لعامل الخبرة.
  - مستوى المعنوية للمبادأة قيمته 0.828 وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%  $\alpha \leq$ ) وهذا يعني أنه : لا يوجد تباين في آراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه المبادأة تبعا لعامل الخبرة.
- ومنه فإنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى لسنوات الخبرة.
- أي أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تختلف آرائهم حسب عدد سنوات الخبرة، وذلك أن الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات هي إستراتيجيات مبتكرة بطرق إنتاج مختلفة، تعتمد على تشخيص المحيط الخارجي أكثر من اعتمادها على المعلومات السابقة، ذلك بسبب اتسام محيط صناعة المؤسسات المبحوثة بالديناميكية والتغير المستمرين.

### خلاصة الفصل:

تم عرض أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية ومناقشتها خلال هذا الفصل، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي. وأفضت الدراسة إلى وجود سمات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة. وكذا اعتمادها على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة والإبداع والمبادأة، وإن كانت الأخيرة تمت الإجابة على فقراتها بتحفظ وذلك بسبب تحللها للمخاطرة التي لا تحبذ المؤسسات الكبرى الدخول فيها وتفضل التواجد في المساحات الآمنة ذات الدرر المالي.

كما خلصنا في نهاية الفصل إلى وجود دور للتفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يؤثر التفكير الإستراتيجي على ابتكار القيمة من خلال العمل بشكل تشاركي من أجل تحقيق التميز في الأعمال. وتقديم خدمات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن المنافسين والعمل على اكتشاف الطلب غير المشبع والعمل على إشباعه ضمن خطط إستراتيجية وقد بلغت نسبة التأثير 0.819.

ويؤثر التفكير الإستراتيجي على الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال قيام الإدارة بانجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب متجدد ومتطور، حيث بلغت نسبة تأثير التفكير الإستراتيجي على الإبداع في إستراتيجية المحيط الأزرق 0.629.

ويؤثر التفكير الإستراتيجي على المبادأة في إستراتيجية المحيط الأزرق فيعمل على الاستجابة الدقيقة للفرص من خلال خفض الموارد غير المهمة ومعرفة العوامل الجديدة في القطاع الصناعي، وقد بلغت نسبة التأثير 0.484. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%  $\alpha \leq$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، الخبرة).

# الختامة العامة



### خاتمة:

تشهد المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات في القطاع الخاص بصفة خاصة، عصرا جديدا هو عصر العولمة والتحولات المتسارعة، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي والثورة المعرفية والثقافية والنمو المتزايد في عدد المؤسسات مما يخلق حالة من المنافسة.

من هذا المنطلق وجب البحث عن آلية تعمل على تطوير وتحديث أداء المؤسسات ضمن مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ويساعد القيادات العليا على مواجهة المشكلات والتغيرات الداخلية والخارجية، كما أنه يساهم في رفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى أن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

كل هذا يكون ضمن ممارسات التفكير الإستراتيجي بدءا بالتخطيط الإستراتيجي وما يتمخض عنه من تشكيل الرؤية الإستراتيجية ثم صياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، في ضوء التحليل الإستراتيجي الذي يركز على مدخلين متكاملين وهما التحليل الداخلي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للمحيط من أجل تحديد الفرص والتهديدات، ما يتشكل عنه مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي يتم المفاضلة بينها وصولا إلى التنفيذ الإستراتيجي ومراقبة أداء القرار الإستراتيجي المتخذ.

وفي ظل الأجواء التنافسية الشديدة لم تعد طرق التفكير الإستراتيجي تجدي نفعاً، فأصبح من الضروري البحث عن أسواق جديدة والتفكير في انتهاج استراتيجيات مبتكرة من أجل ضمان الريادة في السوق، في هذا المجال تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من أكثر الإستراتيجيات التي تم ابتكارها فعالية ونجاحا في الإسراع في خلق فرص أعمال جديدة، والتي تم الاستعانة بها في العديد من البلدان الصناعية.

حيث تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق وسيلة تهدف إلى خلق وابتكار القيم، والبحث عن المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة والحروب السائدة في بيئة الأعمال. وتوفير أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء، بالإضافة إلى التركيز على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار، ويقصد بالحركة الإستراتيجية مجموعة التصرفات و القرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد.

كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى تخلي المؤسسات عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة تجعلها تنظر إلى ما وراء الطلب الحالي هذه القواعد التي تمثل مبادئها كإعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاجها إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين. الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات ويعني ذلك السعي لتنفيذ الإستراتيجية بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى تخطي الحواجز الرئيسية التي تعتبر من أهم معوقات أو التحديات التي تواجهها المؤسسات.

ومن خلال الدراسة الميدانية فقد تم التركيز على أربع مؤسسات اقتصادية في القطاع الخاص، كلها تنشط في الصناعة الغذائية رغم اختلاف تخصصاتها. ويتعلق الأمر بمؤسسة أعمر بن عمر في مجال صناعة العجائن، مؤسسة صومام في مجال صناعة الحليب ومشتقاته، مؤسسة طيبة فود المعروفة بـ "رامبي" في مجال المشروبات غير الكحولية، ومؤسسة القولية في مجال صناعة المياه المعدنية.

حيث استهدفت الدراسة القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة على اختلاف رتبهم الوظيفية، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي تظهر في مقدمتها أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على استراتيجيات تقليدية تتخللها أحيانا انتهاج لإستراتيجية المحيط الأزرق، كما يتم الاعتماد على الإبداع والابتكار والمبادأة كعناصر منفصلة أي كل إستراتيجية على حدى.

### النتائج:

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بـ : "دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق -دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات. فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والميداني.

### أولا: نتائج القسم النظري:

من خلال الجانب النظري، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

1. التفكير الإستراتيجي هو عملية تحليل وتقييم وتأمل في أنشطة المؤسسة، فهم الوضع الحالي، تصور الوضعيات المستقبلية المحتملة والمتوقعة، خلق رؤية لمستقبل المنظمة، تنمية وتطوير وسائل وأساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية.
2. مر الفكر الإستراتيجي بجملة من المراحل ابتداء بمدرسة هارفرد وصولا إلى الإدارة الإستراتيجية التي تعرف على أنها مجموعة الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها.
3. هناك الكثير من المصطلحات القريبة من مفهوم التفكير الإستراتيجي مثل التخطيط الإستراتيجي حيث يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي. التصور الإستراتيجي الذي يرتبط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة أهدافها ومراجعتها ويهيئ المنظمة لرؤية المستقبل. التوجه الإستراتيجي الذي يعبر عن السلوك الإستراتيجي الذي يترجم الفكر إلى واقع ملموس.
4. يتحدد التفكير الإستراتيجي ضمن ثلاث محددات رئيسية هي : الثقافة التنظيمية : التي تعبر عن مجموعة القيم والقواعد والأعراف التي يتفاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. القيادة الإستراتيجية : وهي عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة. سمات المفكر الإستراتيجي: والتي تعبر عن مجموعة الخصائص التي يتسم بها المفكر الإستراتيجي.
5. ممارسات التفكير الإستراتيجي هي التخطيط الإستراتيجي، تحديد الخيارات الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجية.

6. التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها. بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.
7. الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وألويات المنظمة، والقادة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.
8. التنفيذ الإستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تمثل النشاطات الكلية والخيارات المطلوبة من أجل إنجاز الخطة الإستراتيجية فنجاح المنظمة لا يكفيه الصياغة الجيدة للإستراتيجية والاختيار الأمثل لبديل الإستراتيجي، وإنما لابد من توفر التنفيذ الفعال للإستراتيجية.
9. إستراتيجية المحيط الأزرق هي الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهي الطريق التي تحدد ن خلالها كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو، وتبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته وهي بذلك تسيير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم.
10. توجد فروقات بين إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجيات التقليدية، فالأولى تخلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا وتجعل المنافسة أمرا غير مطروح، وتخلق طلب جديد وتعمل على الاستحواذ عليه وتكسر معادلة القيمة مقابل التكلفة. في حين أن الثانية يتم التنافس ضمن مساحة السوق الحالية وتعتمد على إلحاق الهزيمة بالمنافسين واستغلال الطلب الحالي وإجراء مفاضلة القيمة مقابل التكلفة.
11. لا توجد قواعد محددة من أجل الوصول إلى المحيطات الزرقاء أي أسواق جديدة، لكن يمكن الإشارة إلى النقاط التالية : التحرك الإستراتيجي، العمل في إطار المجموعات الإستراتيجية، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع.
12. تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق على مجموعة من المبادئ هي : إعادة بناء الحدود السوقية، التركيز على الصورة الكبيرة، تجاوز الطلب القائم، بلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح، التغلب على الحواجز التنظيمية، تضمين التنفيذ الإستراتيجي.
13. تعمل إستراتيجية المحيط الأزرق على بناء ميزة تنافسية مستدامة والتي تعبر عن مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجا علميا للإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
14. لإستراتيجية المحيط الأزرق ثلاث أبعاد رئيسية هي ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة.
15. ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والانفلات من المنافسة، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز،

وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت.

16. الإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تقديمه.

17. المبادأة هي اغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال غير تنافسية من أجل التميز عن المنظمات المنافسة، والقدرة على أخذ المخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة، وخلق تغيرات في البيئة المحيطة التي تؤثر على المنظمات الأخرى.

### ثانياً: نتائج القسم الميداني

من خلال الدراسة الاستطلاعية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وقع الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية على أربع مؤسسات في الصناعة الغذائية ويتعلق الأمر بمؤسسة أعمر بن عمر، مؤسسة صومام، مؤسسة طيبة فود المعروفة ب "رامي"، مؤسسة القولية، ويعود سبب اختيار هذه المؤسسات لريادتهم في السوق تعتبر من أكبر المؤسسات كل في مجال تخصصها.
2. تم بناء نموذج الدراسة من أجل قياس متغيرات الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل في التفكير الإستراتيجي والذي تمت دراسته ضمن محور واحد ولم تتم تجزئته، أما المتغير التابع فتمثل في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في ثلاث أبعاد هي : ابتكار القيمة كحجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق والإبداع والمبادأة.
3. استهدفت الدراسة القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة على اختلاف رتبهم الوظيفية والذين يمثلون المدراء والمسيرين لمختلف الوحدات.
4. كانت قيمة ألفا كرونباخ للدراسة 0.877 وهذا يعني أن نسبة التأكد من الدراسة هي 87.7% أي أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج.
5. بالنسبة لتوزيع العينة حسب الجنس فإنه كانت النسبة الكبيرة للذكور وذلك بنسبة 77.92% في حين بلغت نسبة الإناث 22.08% ويعود التفاوت الكبير بين النسبتين إلى المستوى الإداري الذي تشغله عينة الدراسة.
6. توزيع العينة حسب العمر يبين أن فئة من 36 إلى 45 سنة تكون في مقدمة ترتيب الفئات العمرية وذلك بنسبة 37.66%، وتأتي الفئة من 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة 36.37% تليها الفئة من 46 إلى 55 سنة بنسبة 19.48%، وفي ذيل الترتيب أكبر من 56 سنة بنسبة 6.49%، وتعود النسبة الكبيرة لفئة الشباب وذلك راجع إلى الاعتماد على طاقاتهم في الأنشطة الإدارية الإستراتيجية.
7. الشهادة العلمية هي المؤهل الذي يحتاجه الفرد من أجل مزاوله نشاطه وبلغت نسبة الحاملين لشهادة الليسانس في أفراد العينة 36.37%، يليها حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 22.09%، يليها حاملي شهادة مهندس سنة 15.57%، يليها حاملي شهادة الماستر بنسبة 10.40%، يليها حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 10.38%،

وحمالي شهادة الماجستير بنسبة 5.20%، وتفسر هذه النتائج بالمستويات العلمية العالية التي يتمتع بها القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة.

8. تمثل نسبة 33.76% أفراد العينة من القيادات العليا التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، تأتي بعدها نسبة القيادات العليا في فئة من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 28.57%، يليها القيادات العليا في فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة - بالتساوي - بنسبة 14.29%، وفي الأخير القيادات العليا في فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 9.09%. وتفسر هذه النتائج باعتماد المؤسسات المبحوثة على الطاقات الشبابية ذات المؤهلات العلمية العالية والتي تكون سنوات خبرتهم منخفض.

9. بلغ المتوسط الحسابي للمحور المستقل أي التفكير الإستراتيجي في مؤسسة أعمر بن عمر 4.0281 وهي قيمة تنتمي للفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) أي تعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة أعمر بن عمر موافقون على هذا المحور.

10. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة صومام 3.8188 وهي تنتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) وتعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة صومام موافقون على هذا المحور.

11. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة طيبة فود "رامي"، 3.9000 وهي تنتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) أي أن القيادات العليا في مؤسسة طيبة فود موافقون على هذا المحور.

12. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة القولية 4.2647 وهي تنتمي للفئة المحصورة ما بين (4.2 و 5) وتعبر على أن القيادات العليا في مؤسسة القولية موافقون وبشدة على هذا المحور.

13. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لابتكار القيمة 3.8494 في المؤسسات المبحوثة وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) وتعبر على أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة موافقون على هذا البعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

14. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإبداع في المؤسسات المبحوثة 3.9798 وهو ينتمي إلى الفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) وتعبر على أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة موافقون على هذا البعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

15. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمبادأة في المؤسسات المبحوثة 3.6187 وهي تنتمي للفئة المحصورة ما بين (3.4 و 4.2) وتعبر على أن القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة موافقون على هذا البعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

16. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

17. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الإبداع لإستراتيجية المحيط الأزرق.

18. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للتفكير الإستراتيجي في تحقيق المبادأة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للجنس.

20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للعمر.

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى للشهادة العلمية.

22. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $5\% \leq \alpha$  لآراء القيادات العليا للمؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي، ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة) تعزى لسنوات الخبرة.

### التوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، فإنه يمكن تقديم جملة التوصيات التالية:

1. التفكير الإستراتيجي من المواضيع الشائكة، ذو الأبعاد المختلفة التي يتطلب معالجة معمقة خاصة فيما يتعلق بنماذجه وأبعاده، لذا وجب تخصيص دراسات خاصة له تتعلق بأنماط التفكير الإستراتيجي ومنهجيته. خاصة أن أغلب الدراسات تتناول الإدارة الإستراتيجية من جانبها التنظيمي أكثر.

2. ضرورة التنويه والإشارة إلى مساهمة الدراسات العربية في هذا الشأن، ولعل أبرزها التي تتناول تأثير الشريعة الإسلامية على نمط التفكير الإستراتيجي.

3. التفكير الإستراتيجي هي سمة يتمتع بها المسيرين والمدراء، وهي نسبية تختلف من شخص إلى آخر حسب الظروف المحيطة وكذا مؤهلات وخبرات القيادي، لذا وجب أن تكون هناك تجمعات مؤسساتية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة.

4. إستراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي لازالت تعاني من الغموض، خاصة بالنسبة للمنشورات العربية. فمن الضروري تعزيز الكتابات في هذا المجال.

5. كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق هو بمثابة المرجع الأساسي لمختلف الدراسات. وبذلك فهو يعطي نماذج وقراءات عن التجارب الناجحة والمؤسسات التي انتهجت طرق جديدة في الإنتاج، في التسويق... الخ. وهو عبارة عن أفكار واقعية. فمن الضروري تنظيم هذه الإستراتيجية وتطويرها ومنهجتها من أجل أن تكون ذات أبعاد نظرية معروفة ولا تبقى مجرد تحقيقات واقعية.

6. يتمتع القياديون في المؤسسات المبحوثة بقدرات فكرية عالية تمكنهم من التفكير بطريقة إستراتيجية. وعليه فلا بد من تنمية هذه القدرات من خلال التكوينات والدورات التدريبية التطبيقية.

7. من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة الاعتماد على واقع التفكير الإستراتيجي في الجزائر أكثر من اعتمادهم على تطبيقات التجارب الأجنبية لاختلاف السوق الجزائرية عن الأسواق الأخرى، وكذا وجود ثغرات للطلب غير مشبعة بعد.
8. على المؤسسات المبحوثة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، وتعزيز الإستراتيجيات القديمة بتحديثات وتغييرات سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو التسويق.
9. من الضروري للقيادات العليا في المؤسسات المبحوثة إعادة ترتيب العوامل في السوق والنظر إلى ما وراء الطلب الحالي، والعمل على اكتشاف الفرص والثغرات غير المشبعة وخلق الطلب الخاص بها والعمل على إشباعه.
10. تقوم المؤسسات المبحوثة بابتكار طرق إنتاج، والإبداع في إنتاج منتجات جديدة، والمبادأة بطرح منتجات تتسم بالحدثة. لكن ما يعاب عليها أنها تكون ضمن إستراتيجيات منفصلة. فعلى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة انتهاز هذه الإستراتيجيات ضمن تشكيلة واحدة، في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق.
11. من الضروري للمؤسسات المبحوثة تخفيض العوامل التي تكون أقل من متوسط الصناعة، وكذا المنتجات التي تم تجاوزها بشكل مفرط في السباق للمباراة وفاز المنافسون بها. حيث تصرف المؤسسات المبحوثة على العملاء ويتزايد هيكل تكلفتها من دون ربح.
12. من الضروري على المؤسسات المبحوثة رفع العوامل التي تخلق لها قيمة، وتمثل ميزات أو سمات تنفرد بها عن باقي المؤسسات. والتي عليها تعزيزها وتكريسها من أجل بلوغ السياق الإستراتيجي الصحيح.
13. من الضروري على المؤسسات المبحوثة النظر في العوامل التي تتنافس فيها المؤسسات داخل الصناعة، فهي تعبر عن تلك العوامل المسلم بها والتي لم تعد توجد أي قيمة أو حتى يمكن أن تنقص من القيمة. فعلى المؤسسات المبحوثة استبعاد هذه العوامل لأنها لم تعد تخلق قيمة وأصبحت عرضة للتقليد والمنافسة.
14. على المؤسسات المبحوثة اكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة بالنسبة للمشتريين وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الإستراتيجي لهذه الصناعة، وذلك من خلال إيجاد عوامل جديدة في الصناعة لخلق الطلب وخلق القيمة.

#### آفاق الدراسة :

- نظرا للأهمية البالغة للموضوعين -التفكير الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق- وكذا ارتباطهما ببعضهما البعض فإنه وجب أن تكون هناك دراسات تعنى بهما ونذكر على سبيل الاقتراح ما يلي :
1. أثر سمات المفكر الإستراتيجي في بناء الإستراتيجية -دراسة استطلاعية-.
  2. دور محددات التفكير الإستراتيجي في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية-.
  3. دور نماذج التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية-.
  4. الإطار الفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق -وضع الإطار النظري للإستراتيجية-.
  5. أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق الطلب -دراسة استطلاعية-.
  6. علاقة مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق بالميزة التنافسية المستدامة.

7. ابتكار القيمة كحجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق.
8. دور التحركات الإستراتيجية في الوصول إلى المحيطات الزرقاء - دراسة استكشافية.
9. تطوير نموذج افتراضي لإستراتيجية المحيط الأزرق ومحاولة تطبيقه على أحد الصناعات ومعرفة النتائج.
10. دراسة علاقة أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بزيادة الحصة السوقية.



# المراجع المعاصرة

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

01	أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
02	أحمد قطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجدالي، عمان، 1999.
03	أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمدبرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
04	أحمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة، مركز نور الإيمان، القاهرة، 2000.
05	أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
06	إدريس ثابت، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
07	إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
08	أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
09	أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992.
10	بدون ناشر، التفكير الإستراتيجي، برنامج الدرجة الممتازة: برنامج الإدارة العليا، المملكة العربية السعودية، 2011.
11	برايسون جون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية- دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة عبد الموجود محمد عزت، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2003.
12	بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13	بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14	بلال خلف سكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
15	بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون سنة نشر.
16	توفيق عبد الرحمان، التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة، 2003.
17	جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2010.
18	جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
19	جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
20	جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.
21	حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الثانية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22	حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013.
23	حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
24	خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار

## قائمة المراجع

	اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25	خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26	خليل إبراهيم جراد، كيف تصبح قياديا ناجحا، وتكسب الثروة والأصدقاء والصحة، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 1999.
27	خليل محمود الشماع، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
28	دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات وتحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2009.
29	دومينيك سلفاتور، نظرية اقتصاديات الوحدة، نظريات وأسئلة، ترجمة سعد الدين محمد الشيال، نزيه أحمد ضيف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
30	رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
31	رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32	رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
33	زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
34	زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35	زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ نشر.
36	سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
37	سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 1998.
38	السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
39	سهيل رزق الله دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، غزة، فلسطين، 2003.
40	سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
41	سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
42	شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
43	شاكر تركي أمين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

44	شوقي، حريز محمد هاشم، إدارة الذات نحو النجاح والإبداع، دار البداية، عمان، 2007.
45	صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
46	صالح بن مطر الهطالي، العمل التطوعي-خطوات عملية للنهوض بالأمة، بدون دار نشر، 2010.
47	طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
48	طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
49	طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
50	طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك-مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
51	طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
52	طاهر محسن منصور الغالي، وائل إدريس محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
53	طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54	طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1998.
55	عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
56	عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
57	عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
58	عامر قديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه-أساليبه، مفاهيمه-أدواته، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م1428هـ.
59	عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2004.
60	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للطباعة، القاهرة، مصر، 1999.
61	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر، 2000.
62	عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
63	عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
64	عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

65	عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الإبداع في الحياة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1999.
66	عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
67	عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، أفريل 2009.
68	عبد المحسن توفيق محمد، مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 1996.
69	عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
70	عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
71	عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
72	علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
73	علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2005.
74	علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناحي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
75	علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2016.
76	علي عبد الرزاق إبراهيم، عبد الهادي أحمد الجوهري، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
77	عيدات دوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
78	عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
79	فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
80	فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
81	فتحي أحمد الرحمان جروان، أساليب الكشف عن الموهبين ورعايتهم، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
82	فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998.
83	فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
84	فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
85	فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة : علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
86	كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

## قائمة المراجع

87	كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
88	كمال الهلباوي، التفكير الإستراتيجي، دار الكلمة، 2004.
89	كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999.
90	ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
91	ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
92	مبارك لسوس، التسيير المالي : تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
93	مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
94	مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
95	محسن أحمد الحضيرى، صناعة المزايا التنافسية : منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج على آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
96	محمد أحسن الحضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
97	محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
98	محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
99	محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، 2014.
100	محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
101	محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
102	محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014م-1435هـ.
103	محمد خليل الشماع، حسن حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
104	محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010م-1431هـ.
105	محمد طارق، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى، إربد، 2002.
106	محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري : كيف تكون مبدعا، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996.
107	محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007-2008.
108	محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات قيادة الآخرين، الطبعة الثالثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2002.

## قائمة المراجع

109	محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
110	محمد قاسم القريوبي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
111	محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994.
112	محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
113	محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
114	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
115	محمود مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
116	مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
117	مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
118	موسى اللوزي، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
119	مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
120	مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصحيح، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
121	نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
122	نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
123	نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
124	نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
125	نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر، 1997.
126	نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
127	نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
128	نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.
129	هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
130	هاني الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، عمان، 2001.
131	وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر

## قائمة المراجع

	والتوزيع، 2013.
132	وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم العملية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
133	يحيى بن عبد الله المعلمي، خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء، الطبعة الأولى، دار المعلمي للنشر، الرياض، السعودية، 1992.
134	يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة مؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

### الأطروحات:

135	إياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسو وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في المناهج وطرق التدريس غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
136	بلال خلف سكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2004-2005.
137	بليدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمنظمات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.
138	بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014-2015.
139	عربية مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات -دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
140	بن بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004-2005.
141	حكيم توفيق أحمد، دور المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دهوك، العراق، 2013.
142	دارين بوزيدي، الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية،



## قائمة المراجع

	أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
143	زكري أسماء، محددات فعالية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
144	السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
145	سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر : واقعه أهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
146	عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعريج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
147	كريم نايف علي العايدي، أثر التغيير البيئي والتغيير التنظيمي في إستراتيجيات التدريب والتطوير -دراسة استطلاعية في هيئة التعليم التقني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002.
148	محمد أحمد، إستراتيجية المحيط الأزرق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010.
149	محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014-2015.
150	محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
151	مريم مصطفى النداوي، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2004.
152	إبراهيم خليل المدهون، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

## قائمة المراجع

153	نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن - شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
154	هيفاء عبد الله الوليدي، مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات - دراسة حالة المشاريع والشؤون الهندسية بالأمانة العامة بمدينة جدة التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2015.

### المجلات:

155	أحمد إبراهيم عبد الهادي، العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري للعاملين - دراسة تطبيقية على بعض المنظمات، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، 1999.
156	أحمد السيد كردي، التفكير الإستراتيجي والتصور الإستراتيجي، مجلة التنمية الإدارية الإستراتيجية، العدد 280، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العراق، 2010.
157	أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مقالة في مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 27 المجلد 22، 2001.
158	أكرم سالم، التنفيذ والصياغة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة، مجلة الإدارة والاقتصاد النسخة الرقمية، العدد 2150، 2008.
159	بزراري عبلة، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن - دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة، مقالة في مجلة : أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
160	حسين محمد عودة، أحمد مجيد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2009.
161	حمزة الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، العراق، 2013.
162	رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية "نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، 2010.
163	سامي عبد العزيز، الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد الأول، 2001.
164	عبد الله محمد، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة من التوجه الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112 المجلد 35، العراق، 2013.
165	سعيد شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في التطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، ديسمبر 2009.

## قائمة المراجع

166	صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمات، مقالة في المجلة العربية للإدارة، المجلد 23 العدد 01، يونيو 2003.
167	الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد 05، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
168	ظفر ناصر حسين عزيز آل جميلة، مراحل التخطيط الإستراتيجي، مجلة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، العدد 04، 04/07/2013.
169	عبد الله قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة بابل، العراق، 2007.
170	عبد المالك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، جوان 2003.
171	علي ميا، بسام زاهر، سوما سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد 01، جمهورية سوريا، 2007.
172	غالم عبد الله، تيمجددين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مقالة في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
173	فوزية عبد أحمد مبروك، نادية أمين محمد علي، دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الابتكار للعاملين في القطاع السياحي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2000.
174	ماجد محمد الفرا، مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31 العدد 95، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
175	محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون العدد الأول، جامعة الإمارات العربية المتحدة، يونيو 2005.
176	محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مقالة في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03 العدد 04، 2017.
177	محمد صفاء تايه، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، أوروك للعلوم الإنسانية، مجلد 05 العدد 02، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة المثنى، العراق، 2009.
178	موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2002.
179	ناصر محمد العديلي، تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات، المجلة الاقتصادية، العدد 5691، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، الإثنين 16/05/1430 هـ الموافق لـ 11/05/2009.
180	نبيل مسيعد، مناهج البحث العلمي، مقالة في مجلة : الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسمك الفلسفة، عنابة، الجزائر، 2012.
181	ودان بو عبد الله، براهيم بن حراث حياة، يوسف رشيد، إستراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية -دراسة نموذجية لمدينة صومام جيغل، مقالة في مجلة : التنظيم والعمل، العدد 03 المجلد 05، 2016.
182	يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية النمطية والإبداعية، مجلة الفيصل السعودية، العدد 305 المجلد 26، كلية التربية

## قائمة المراجع

	المملكة العربية السعودية، 2012.
<b>الملتقيات والندوات :</b>	
183	أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي المقالاتية : التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 2010/08/07/06.
184	بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، 2010.
185	بلعلاء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
186	بوزيدي دارين، سولاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، مداخلة في ملتقى الدولي الأول حول : المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام : 2010/8/7/6 أبريل.
187	الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول : فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004.
188	سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العلمية والترف الفكري، مداخلة في الملتقى الرابع حول : القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق للمستقبل، السعودية، أيام 21 و 22 مارس 2006.
189	شريف حمزاوي، بلكير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010.
190	صليحة حفيفي، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007.
191	طاهري فاطمة الزهراء، طاهري طيبة، تقييم الخطر الناتج عن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي : المقاولاتية... التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 2010/07/06/08 أبريل.
192	عامر الكبيسي، التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، السعودية، مارس 2006.
193	عامر خضير، حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، السعودية، جانفي 2007.
194	كتوش عاشور، حمادي نبيل، الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاول الصغيرة في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
195	كربالي بغداد، تناسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21-22 ماي 2001.

## قائمة المراجع

196	كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مداخلة في الندوة الدولية حول المفاولة والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
197	كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المفاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المفاولاتية... التكوين وفرص الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 أبريل 2010.
198	زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المفاولاتية... التكوين وفرص الأعمال، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 أبريل 2010.
199	معصومة المبارك، القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق إلى المستقبل، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع لجمعية السعودية للإدارة، السعودية، مارس، 2006.
200	نعمة عباس الخفاجي، عادل الهادي البغدادي، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء : منظور معرفي، مداخلة في المؤتمر حول : الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، قطر، أيام 06 و 07 نوفمبر 2001.
201	نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الندوة الدولية حول : المفاولة والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، 2007.

### التقارير والمنشورات:

202	أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
203	حسين عباس حسين الشمري، مدير الخطر، محاضرة في الاقتصاد، جامعة بابل، قسم العلوم المالية والنقدية، 2011/12/26، تاريخ الاطلاع 2017/09/21.
204	حفيظ صوليلي، مجمع عمر بن عمر يعرض منتجاته في الصالون الدولي بباريس، مقالة في جريدة الخبر اليومية، العدد 6873، الجزائر، 2012/10/21.
205	سالم بن سيف العبدلي، سوق المنافسة الكاملة وأنواع الأسواق الاقتصادية، جريدة عمان، تاريخ الاطلاع، 21 سبتمبر 2017.
206	علي بشار بكر اغوان، جدلية العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهريين، العراق، 2011/07/18.
207	علي عبد الحسن عباس حسن، كيفية الانتقال من الأحمر إلى المحيط الأزرق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
208	محمد بن زايد، مدونة خميس الشبية الشرياني، تاريخ الاطلاع: 2012/06/21.
209	مهدي عطية موحى الجبوري، استخدام السيناريو كإطار لقياس مخاطر الموجودات المالية -دراسة تحليلية، جامعة العراق، العراق، بدون سنة نشر.
210	منشورات وزارة التجارة، 2017.

## قائمة المراجع

211	وثائق مؤسسة رامي.
212	يعقوب ناصر الدين، التفكير الإستراتيجي خطوة أولى ترسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012.

مواقع الانترنت:

213	wii.pdf, 27/03/2014, h: 10.300http://www.palermo.edu/economice/ctrs/pdf/
214	بدون ناشر، طرق دراسة السوق والبيئة التسويقية، أرشيف الاقتصاد والأعمال، منتدى ستار تايمز، 09/09/2017, h: 10.34.http://www.startimes.com/?t
215	الصفحة الرسمية لمجمع عمر بن عمر على شبكة الانترنت.
216	مجموعة عمل الصحة والتنمية، تحديد خطوات التحرك لإحداث التغيير في المجتمع المحلي والنظم، الجامعة الأمريكية في بيروت بالشراكة مع ورشة الموارد العربية. انظر الموقع: https://ctb.ku.edu/ar/content/structure/strategic-planning/identify-action-steps/main.

المراجع الأجنبية :

الكتب :

217	<i>A.Hireche, La Strategie Ocean Bleu à la portée de tous, Universitaire Européenne, 2001.</i>
218	<i>Bateman, T.S.Crant, May June, proactive behavior : meaning in pact and recommendation, Business Horizons, 1999.</i>
219	<i>Bessis.J, Risk management in banking Chichester, John Wiley &amp; Sons, 1998.</i>
220	<i>Dalt, R.L, Understanding the theory and desing of organization, West publishing Co,Inc, China, 2007.</i>
221	<i>David Hussy, Corporate planning: theory and practice, pergamen press, Oxford, 1982.</i>
222	<i>Floyd.S.W, Wooldridge.B, Managing Strategic consensus: the foundation of effective implementation, Academy of management executive, 1992.</i>
223	<i>Gerad Garibaldi, l'analyse stratégique, édition d'organisation, 3 édition, Paris, 2001.</i>
224	<i>H.Krifa Shneider, cour de stratégie de l'entreprise, université de Lille1, France, 1999.</i>
225	<i>Hill Charles, W.L.Jones, strategic management theory, Houghton Mifflin company, 2001.</i>
226	<i>J.C.Mathé, politique générale de l'entreprise: analyse et management stratégique, éd, economica, Paris, 1987.</i>
227	<i>Jaques Igaleus, Glante Loignon, prévenir les conflits et accompagner les changement, édition Maxima, Paris, 2007.</i>
228	<i>Liedtka.J, strategic thinking: can it be thought?, long rang planning, 1998.</i>
229	<i>Marmuse.C, politique générale, éd, Economica, Paris, 1996.</i>

230	<i>Meyer.M, academic entrepreneurs or entrepreneurial academics ? research-based ventures and public support mechanisms, R&amp;D Management, 2003.</i>
231	<i>Michael Portre, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.</i>
232	<i>Miller.S, implementing strategic decision: four key success factors, Organization studies, 2004.</i>
233	<i>Octave Jokung Nguéna, Jean Luc Arregle, Yves de Kongé, Wolfgang Ulaga, introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001.</i>
234	<i>P.Joffre, G.Koenig, stratégie d'entreprise, éd, Economica, Paris, 1985.</i>
235	<i>Peter &amp; Kroll, Parnell.J.A, strategic management: concepts and cases, prentice-hall internatinal, U.S.A, 1898.</i>
236	<i>Phlipe Lorino, compte et récit de la performance, les éditions d'organisation, Paris, 1995.</i>
237	<i>Schmitt.J, social innovation for business success, Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany, 2014.</i>
238	<i>Lawrence.E, strategic thinking, public service commission of canada, Canda, 1999.</i>
239	<i>Van Horn, Van Meter, the implementation of intergovernmental policy, policy studies review annual, 1997.</i>
240	<i>W.Chan Kim, Renee Mauborrngne, Blue Ocean Strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvared Business Scool press, Boston, U.S.A, 2005.</i>
241	<i>William Bean, strategic planning that makes things happy, human resources development press, Inc, 1993.</i>
242	<i>Wit, Bob &amp; Meyer, Ron &amp; Heugens, Pursey, strategy: process, Content Context, 1998.</i>
243	<i>Y.Chirouze, le marketing: l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau, Chotard, Paris, 1985.</i>

الأطروحات:

244	<i>Hunt ,M ,Competition in the Major Home Appliance Industry, doctoral dissertation ,Harvard University,1972.</i>
245	<i>Kenneth Michal ,Kitndu Bengesi, Strategic Entrepreneurial response of small and medium enterprise , Swhnitted on partial fulfiment of the requirement forth degree of PHD, University of Pretoria ,2013.</i>
246	<i>Saad Ali REHAN Almohamadi ,The Relation between Strategic Choice and Organisational Structure and Their Impact on organizational Effectiveness, To St Clements International University as part of the requirements for the PHD degree in business Administration, Iraqi,2011.</i>
247	<i>Malan R , The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy , Doctorate of philosophy in management, Faculty of business, University of Southern Queensland,Australia,2010.</i>

المجلات :

248	<i>Cham Kim , Ranée Maurborgne, Blue Ocean Strategy From Theory To Practice, California Management Review, Vol 47,No3,U.S.A,2005.</i>
-----	---

249	<i>David Gurteen , Knowledge , Creativity and Innovation, journal of knowledge Management , Vol 02, No01, 1998.</i>
250	<i>Hunterhuber &amp; Popp, Are you a strategist or just a manager ?, Harvard Business Review , Vol 70, 2011.</i>
251	<i>Margaret Rouse, Market leadership, Business and business journal , Vol 230, 2001.</i>
252	<i>Michel Crant , Proactive Behavior in Organization ,journal of Management, Vol 26, University of Notre Dame ,2000.</i>
253	<i>Miles, M.p, Munilla, L.S, Covin, J.G, Innovation, ethic, and entrepreneurship, Journal of Business Ethics, N:54, 2012.</i>
254	<i>Patric Ogorman, Creation a blue ocean the Nintendo way palerme, Business review; N:2, 2008.</i>
255	<i>Porter M, Plaidoyer pour un retour de la stratégie ,L'expansion Management Review, 2011.</i>
256	<i>Porter. M, E &amp; Kamer. M , Creation shared value, Harvard Business Review ; 2011.</i>
257	<i>Saher H. El-Annan , Innovation , proactive ,and vision are there integrated dimension between leadership and entrepreneurship, European journal of Business and Social sciences, Vol 1, No 12, pp148-163, Mrach 2013.</i>
258	<i>Stabell Charles, Fjelstad Oystein , Configuring value four competitive advantage : on chain , shops, and networks, Strategic management journal, Vol 19, 1998.</i>
259	<i>Cham Kim, Ranée Mauborgne, Value innovation : a leap into the blue ocean , Journal of business Straegy, Vol26, No :3, USA, 2005.</i>
260	<i>Cham Kim , Ranée Maurborgne, Blue Ocean Strategy From Theory To Practice, California Management Review, Vol 47, No3, U.S.A, 2005</i>
261	<i>W. Cham Kim, Ranée Maurborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business review, 2007.</i>

الملتقيات والندوات:

262	<i>Pisapia J, &amp; Robinson D-J, Transforming the academy: strategic thinking end/or strategic planning ? 4 th International Conference of American Institute of Higher.</i>
263	<i>Williamsburg Virginia Taylor M-D, how to practice strategic thinking , brooks consulting, project management &amp; systems engineering , (www. Projectmgt.com), 2012.</i>

التقارير والمنشورات:

264	<i>Ackoff Russell, A concept of corporate planning, New York, 1970.</i>
265	<i>Federation Union Report, The best practices in strategic planning based on customers, 1997.</i>
266	<i>Jay Robinson , Blue Ocean Strategy, New York Times , 21/04/2008.</i>
267	<i>Joelle Bonenfant, Jean Lacroix , Le Marché, Chambre de commerce Dinousstrie, paris, 2015.</i>
268	<i>Klaus Rosenfeld , Gabriele pfeufer-Kinnel, la valeur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de services financiers, la creation de valeur dans la banque, édition Vuibert, 2008.</i>



269	<i>L'essentiel de l' agroalimentaire et l' agriculture, revue n 09-2014,AGROLIGNE, Algérie.</i>
270	<i>Michael Mirow, strategies to achieve Market leadership : the example of Amazon, Technische Universtat Berlin, fakultat VIII: wirtschaft und management, German, 2005.</i>
271	<i>Planification Strategique, une approche par enquête, série de manuels de fomation du cedpa, Volume, the centre for développement and population activities.</i>
272	<i>Rayonor, that vision thing: do we need it, long rang planning, 2010.</i>
273	<i>Reid.R.Dan, Sanders Nada, operation management, 2002.</i>
274	<i>S.Oukil, pour un management efficace de la recherché et de développement de l'innovation technologique en Algerie, ouvrage coordonne par M.S.Oukil, recherche et développement, Cerist, 1999.</i>
275	<i>Sophi Allain, approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mon décideur: le cas de l'entrepreneur agricole, Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne Enterprise, 1999.</i>

مواقع الانترنت :

276	<a href="https://hrdiscussion.com/hr60211.html">https://hrdiscussion.com/hr60211.html</a> , 07-04-2018, h: 12.38.
277	<a href="https://avidium.com/wpcontent/uploads/books/blueoceanstrategyfromtheory.pdf">https://avidium.com/wpcontent/uploads/books/blueoceanstrategyfromtheory.pdf</a> , 27-03-2014. h: 10.30.
278	<a href="https://chrisroebuck.co/files/2011/09/CEO-Entrepreneur-Article-March-2010">https://chrisroebuck.co/files/2011/09/CEO-Entrepreneur-Article-March-2010</a> , 21-09-2017, h: 20.39.
279	<i>Harris.S, how to define an accetable level of risk, 2006, www.searchsecurity.com.</i>
280	<i>W.Cham Kim, Ranée Maurborgne, Blue Ocean Strategy how to reate uncontested market spance and make the competition irrelevant, <a href="https://visipramudia.Wordpress.com">https://visipramudia.Wordpress.com</a>, 08-03-2017, h: 9.50.</i>

دعوات

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الاسم	الرتبة	مكان العمل
ضيف أحمد	أستاذ دكتور	جامعة زيان عاشور الجلفة
علة مراد	أستاذ دكتور	جامعة زيان عاشور الجلفة
مخلوف عز الدين	دكتور	جامعة زيان عاشور الجلفة
بوزيان كلثوم	دكتورة	جامعة زيان عاشور الجلفة
مداح لخضر	دكتور	جامعة زيان عاشور الجلفة
بن عودة مصطفى	دكتور	جامعة زيان عاشور الجلفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

دكتوراه : إدارة منظمات

## الموضوع : استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لإعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة منظمات، حول  
موضوع : دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

-دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات-

أضع بين أيديكم الاستمارة التالية بهدف الحصول على المعلومات التي تخدم أغراض هذه  
الدراسة، لذا آمل أن تمنحوني جزء من وقتكم للتفضل بملء فقرات الإستبانة كاملة وذلك بوضع  
علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وكلية ثقة بدقة إجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات  
الواردة فيها، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

أشكركم مسبقا على تعاونكم معي لإنجاز هذه الدراسة.

الأستاذ الدكتور المشرف : ضيف أحمد

الطالبة : صدوق فتيحة

الموسم الجامعي : 2017/2018

## الملحق رقم 02

### المعلومات الشخصية :

النوع البشري :  ذكر  أنثى

العمر :  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة

من 46 إلى 55 سنة  أكبر من 56 سنة

الشهادة العلمية :  تقني سامي  ليسانس

مهندس  ماستر

ماجستير  دكتوراه

عدد سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الرتبة الوظيفية : .....

## الملحق رقم 02

أسئلة الإستبانة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- أبني تصور لمستقبل المنظمة بناء على خبرتي الشخصية في العمل الإداري.
					2- أتمتع بالتزام نحو رؤيتي الخاصة ,وأفنع الآخرين بما .
					3- أتحمّل المسؤولية المترتبة عن خططي.
					4- أمتلك القدرة على القراءة السريعة للمتغيرات البيئية.
					5- أهتم بتنمية مهاراتي الفردية لتمكين العاملين من التفكير في اقتراحات جديدة .
					6- التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي بعيد النظر.
					7- أبادر في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					8- يمكن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم التنظيمي.
					9- المنظمة لها القدرة على التغير لمواجهة التهديدات البيئية.
					10- استخدم أساليب جديدة في بناء الإستراتيجية
					11- اختار أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات أثناء متابعة تنفيذ الإستراتيجية.
					12- أضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الإدارة .
					13- اجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
					14- أولي اهتماما بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.
					15- اسعي لوضع الاستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ رسالة المنظمة على حسب الأوضاع الحالية .
					16- استخدم الاستراتيجيات البديلة عند الحاجة.
					17- تعطي المنظمة اهتماما كبيرا لابتكار المنتجات والطرق الجديدة في الإنتاج.
					18- تعمل المنظمة على تقديم خدمات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن المنافسين .
					19- تمتلك المنظمة التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير منتجاتها أجل تقليص التكاليف.
					20- تعمل المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال التخلي عن الكماليات

## الملحق رقم 02

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21- أساليب المنظمة المستخدمة في تخفيض التكاليف تجعلها محصنة من التقليد .
					22- تسعى المنظمة لتقديم خدمات متميزة عن طريق التقليل من الوقت .
					23- تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة والتخلي عن المنتجات القائمة ( الحالية )
					24- قدرة المنظمة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب عالية جدا .
					25- تعمل المنظمة على اكتشاف الطلب غير المشبع وتعمل على إشباعه.
					26- تعمل المنظمة على الموازنة بين القيمة التي ترغب في خلقها وتكاليف الإنتاج.
					27- تبادر الإدارة العليا في المنظمة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.
					28- تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا.
					29- تقوم الإدارة العليا بإجراز الأعمال المطلوبة منها بأسلوب متجدد ومتطور.
					30- تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					31- تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.
					32- تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.
					33- تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.
					34- لدى الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					35- تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					36- تسعى المنظمة إلى الاستجابة الدقيقة للفرص من خلال خفض الموارد غير المهمة .
					37- تقوم المنظمة بمراقبة أداء المنظمات التي تقدم خدمات بديلة.

## الملحق رقم 02

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					38- تحاول المنظمة معرفة العوامل الجديدة في قطاعها الإنتاجي.
					39- تقوم المنظمة بالتركيز على المنافسين المهمين.
					40- تسعى المنظمة إلى المخاطرة في أعمال غير واضحة النتائج .
					41- تتخذ المنظمة قرارات جديدة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بطبيعة عمل المنظمة.
					42- تقوم المنظمة بابتكار أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك .
					43- تقوم المنظمة بالدخول في أسواق جديدة والمحافظة على الأسواق الحالية .
					44- تقوم المنظمة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة من خلال مشروعات جديدة وتوسيع الأعمال الحالية.
					45- تقوم المنظمة بتقليص أو تصفية بعض مجالات النشاط الصناعي.
					46- تقوم المنظمة بالتركيز على كامل السوق عند بناء الإستراتيجية.



République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Zian Ashour Djelfa

Ph.D. Organismes de gestion

**Objet: Questionnaire**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Dans le cadre de l'élaboration de thèse de doctorat en sciences de fonctionnement affectés à la gestion d'organisations, sur le thème :

Le rôle de réflexion stratégique à la dimension de la bleue océan stratégie

- Étude préalable des vues des cadres supérieurs dans l'échantillon d'institutions.

Je vais nous sommes saisis formule ci-après afin d'obtenir des informations qui servent les objectifs de l'étude, et j'espère que l'octroi d'une partie de votre temps remplir les paragraphes de haute résolution complète en mettant au point un signe( X) devant une réponse appropriée intérêt strictement leur objectivité sur tous les paragraphes, afin de réaliser les objectifs de l'étude.

Je vous remercie d'avance de votre coopération avec moi pour mener à bien cette étude.

Étudiant : Sadok Fatiha

Docteur Superviseur : Dif Ahmed

Saison universitaire: 2018/2017

**Renseignements personnels :**

Humanité :  Homme  Femme

Âge :  25-35 ans  36-45 ans  
 46-55 ans  Max 56 ans

Niveau scientifique :  technicien supérieur  Licence  
 Ingénieur  Master  
 Magistère  PH-D

Expérience:  Min 5 ans  
 5-10 ans  
 10-15 ans  
 15-20 ans  
 Max 20 ans

Fonction : .....

**Questions :**

Les phrases	Approuvait énergiquement	Accepte	Neutre	N'accepte	Très improbable
1- Mon fils d'envisager l'avenir de l'Organisation sur la base de mon expérience personnelle de l'action administrative.					
2- Bénéficier de l'engagement de ma vision spéciale présente et convaincre les autres.					
3- Assumer la responsabilité découlant de ma plans.					
4- Dispose de la capacité la lecture rapide des variables écologiques.					
5- Je suis intéressé à développer mes compétences individuelles pour permettre aux employés de réfléchir à de nouvelles propositions.					
6- Envisager de saisir les occasions non renouvelables, il faut savoir prévoir.					
7- Je facilite la participation du personnel à la prise de décision.					
8- Les erreurs de travail peuvent être considérées comme des opportunités d'apprentissage organisationnel.					
9- L'organisation a le potentiel de changer pour faire face aux menaces environnementales.					
10- Utiliser de nouvelles méthodes pour construire la stratégie.					
11- Choisissez des méthodes de contrôle simples loin des règles et des procédures tout en poursuivant la stratégie.					
12- J'ai défini des critères spécifiques pour évaluer le degré de progrès dans la mise en œuvre des objectifs de gestion.					
13- Faire des changements complets dans mes activités pour atteindre les objectifs de l'Organisation.					
14- Faites attention aux résultats de la résolution de problèmes plus que les étapes pour le résoudre.					
15- Je cherche à développer des stratégies qui contribuent à la mise en œuvre de la mission de l'Organisation en fonction de la situation actuelle.					
16- Utilisé les stratégies de substitution en cas de besoin.					
17- L'organisation accorde une grande attention à l'innovation de nouveaux produits et méthodes de production.					
18- L'organisation fournit des services qui incluent de nouveaux avantages différents des concurrents.					
19- L'Organisation dispose de l'équipement et du matériel nécessaires pour développer leurs produits afin de réduire les coûts.					

Les phrases	Approuvait énergiquement	Accepte	Neutre	N'accepte	Très improbable
20- L'organisation travaille à réduire les coûts en abandonnant le luxe.					
Les méthodes de réduction des coûts de l'organisation l'immunisent contre la tradition.					
21- L'organisation cherche à fournir des services distingués en minimisant le temps.					
22- L'organisation fournit de nouveaux produits et abandonne les produits existants (existants).					
23- La capacité de l'organisation à répondre à la production impulsée par la demande est très élevée.					
24- L'organisation détecte et satisfait la demande insaturée.					
25- L'organisation de trouver un équilibre entre la valeur qui souhaitent créent les coûts de production.					
26- La haute direction de l'organisation fournit des idées sérieuses et originales.					
27- La haute direction fournit beaucoup d'idées peu familières dans un temps relativement court.					
28- La haute direction entreprend le travail requis d'une manière renouvelée et sophistiquée.					
30- La haute direction a la capacité de penser rapidement dans différentes circonstances.					
31- La haute direction prend l'initiative d'adopter de nouvelles idées et méthodes pour résoudre les problèmes d'affaires.					
32- La haute direction contribue à orienter les comportements positifs vers le développement et l'encouragement du travail créatif.					
33- La haute direction est désireuse d'identifier les faiblesses ou les lacunes dans le travail.					
34- La haute direction a la capacité de voir les choses sous différents angles.					
35- La haute direction a la capacité d'offrir de nouvelles idées pour développer le travail spontanément et facilement.					
36- L'organisation cherche à répondre avec précision aux opportunités en coupant des ressources non-importantes.					
37- L'Organisation de surveiller le fonctionnement des organisations qui fournissent des services de remplacement.					
38- L'Organisation essaie de connaître les nouveaux facteurs dans le secteur productif.					
39- L'organisation se concentre sur des concurrents importants.					

### الملحق رقم 03

Les phrases	Approuvait énergiquement	Accepte	Neutre	N'accepte	Très improbable
40- L'organisation cherche à risquer dans le travail des résultats peu clairs.					
41- L'Organisation prend de nouvelles décisions malgré les incertitudes qui entourent la nature du travail de l'Organisation.					
42- L'Organisation innovation nouvelles méthodes de travail, en dépit des risques.					
43- L'Organisation de pénétrer de nouveaux marchés et la préservation des marchés en cours.					
44- L'organisation de recherche constante de nouveaux débouchés grâce à de nouveaux projets et travaux en cours.					
45- L'Organisation à la réduction ou à la liquidation de certains domaines de l'activité industrielle.					
46- L'organisation met l'accent sur l'ensemble du marché pour la consolidation de la stratégie.					

الجدول رقم 1 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
x	.097	77	.072	.976	77	.143
y1	.156	77	.065	.933	77	.096
y2	.153	77	.071	.930	77	.139
y3	.154	77	.055	.959	77	.074

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 2 : معامل الثبات للدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	46

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 03 : المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

		x	y1	y2	y3
N	Valid	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.9951	3.8494	3.9798	3.6187
Std. Deviation		.29608	.53745	.58815	.47193
Minimum		3.25	1.90	2.11	2.18
Maximum		4.81	4.90	5.00	4.55

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة

	Scale Mean if Item	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Item Deleted	Total Correlation	Item Deleted
réflexion1	174.1948	244.317	.419	.874
réflexion2	173.9351	248.035	.201	.877
réflexion3	173.7143	250.996	.090	.878
réflexion4	174.2857	239.417	.548	.872
réflexion5	173.7532	243.162	.380	.874
réflexion6	173.6494	255.836	-.177	.881
réflexion7	173.8312	252.879	-.017	.879
réflexion8	174.0649	242.798	.289	.876
réflexion9	173.9740	257.999	-.242	.883
réflexion10	173.8831	241.210	.543	.873
réflexion11	174.4935	246.937	.189	.877
réflexion12	174.0779	242.915	.454	.874
réflexion13	174.3896	245.846	.249	.876
réflexion14	174.4805	248.963	.088	.880
réflexion15	174.0260	252.947	-.026	.881
réflexion16	173.9481	242.366	.055	.898
1Innovation de Valeur	174.0130	239.039	.461	.873
2Innovation de Valeur	173.8052	248.159	.182	.877
3Innovation de Valeur	173.8052	246.659	.217	.877
4Innovation de Valeur	174.5065	231.516	.554	.871
5 Innovation de Valeur	174.2468	239.583	.526	.872
6Innovation de Valeur	174.0909	240.189	.578	.872
7Innovation de Valeur	174.8831	229.736	.591	.870
8 Innovation de Valeur	174.1818	237.493	.656	.871
9 Innovation de Valeur	174.2078	238.483	.535	.872
10Innovation de Valeur	174.1558	239.923	.628	.872
Créativité1	173.9870	233.908	.686	.869
Créativité2	174.6494	238.336	.503	.872
Créativité3	174.0519	238.208	.596	.871
Créativité4	174.0779	237.441	.630	.871
Créativité5	173.9221	238.546	.589	.871

الملحق رقم 04

Créativité6	173.9351	236.825	.671	.870
Créativité7	173.8442	241.975	.523	.873
Créativité8	174.0519	239.313	.548	.872
Créativité9	174.0130	239.618	.495	.873
Première1	174.4286	243.932	.409	.874
Première2	174.3896	241.609	.470	.873
Première3	173.9351	237.746	.630	.871
Première4	174.1429	243.019	.362	.875
Première5	175.2078	249.483	.081	.880
Première6	175.0260	242.684	.333	.875
Première7	174.8831	245.262	.238	.877
Première8	173.9091	242.057	.363	.875
Première9	174.0130	243.960	.322	.875
Première10	174.6753	241.933	.412	.874
Première11	174.0130	242.802	.466	.874

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 05: الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	.031	1	.031	.347	.558
	Within Groups	6.632	75	.088		
	Total	6.662	76			
y1	Between Groups	.007	1	.007	.024	.877
	Within Groups	21.945	75	.293		
	Total	21.952	76			
y2	Between Groups	.332	1	.332	.961	.330
	Within Groups	25.957	75	.346		
	Total	26.290	76			
y3	Between Groups	.007	1	.007	.032	.858
	Within Groups	16.919	75	.226		
	Total	16.926	76			



## الملحق رقم 04

	Between Groups	<b>.029</b>	<b>1</b>	<b>.029</b>	<b>.151</b>	<b>.699</b>
y	Within Groups	<b>14.289</b>	<b>75</b>	<b>.191</b>		
	Total	<b>14.318</b>	<b>76</b>			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 06: الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسن

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	<b>.352</b>	<b>3</b>	<b>.117</b>	<b>1.358</b>	<b>.263</b>
x	Within Groups	<b>6.310</b>	<b>73</b>	<b>.086</b>		
	Total	<b>6.662</b>	<b>76</b>			
	Between Groups	<b>1.422</b>	<b>3</b>	<b>.474</b>	<b>1.685</b>	<b>.178</b>
y1	Within Groups	<b>20.531</b>	<b>73</b>	<b>.281</b>		
	Total	<b>21.952</b>	<b>76</b>			
	Between Groups	<b>2.978</b>	<b>3</b>	<b>.993</b>	<b>3.108</b>	<b>.032</b>
y2	Within Groups	<b>23.312</b>	<b>73</b>	<b>.319</b>		
	Total	<b>26.290</b>	<b>76</b>			
	Between Groups	<b>.195</b>	<b>3</b>	<b>.065</b>	<b>.283</b>	<b>.837</b>
y3	Within Groups	<b>16.731</b>	<b>73</b>	<b>.229</b>		
	Total	<b>16.926</b>	<b>76</b>			
	Between Groups	<b>.918</b>	<b>3</b>	<b>.306</b>	<b>1.667</b>	<b>.182</b>
y	Within Groups	<b>13.400</b>	<b>73</b>	<b>.184</b>		
	Total	<b>14.318</b>	<b>76</b>			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

## الملحق رقم 04

الجدول رقم 07: الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	<b>.867</b>	<b>5</b>	<b>.173</b>	<b>2.126</b>	<b>.072</b>
	Within Groups	<b>5.795</b>	<b>71</b>	<b>.082</b>		
	Total	<b>6.662</b>	<b>76</b>			
y1	Between Groups	<b>1.204</b>	<b>5</b>	<b>.241</b>	<b>.824</b>	<b>.537</b>
	Within Groups	<b>20.748</b>	<b>71</b>	<b>.292</b>		
	Total	<b>21.952</b>	<b>76</b>			
y2	Between Groups	<b>4.130</b>	<b>5</b>	<b>.826</b>	<b>2.646</b>	<b>.030</b>
	Within Groups	<b>22.160</b>	<b>71</b>	<b>.312</b>		
	Total	<b>26.290</b>	<b>76</b>			
y3	Between Groups	<b>1.214</b>	<b>5</b>	<b>.243</b>	<b>1.098</b>	<b>.369</b>
	Within Groups	<b>15.712</b>	<b>71</b>	<b>.221</b>		
	Total	<b>16.926</b>	<b>76</b>			
y	Between Groups	<b>1.266</b>	<b>5</b>	<b>.253</b>	<b>1.377</b>	<b>.243</b>
	Within Groups	<b>13.052</b>	<b>71</b>	<b>.184</b>		
	Total	<b>14.318</b>	<b>76</b>			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

## الملحق رقم 04

الجدول رقم 08: الفروقات في آراء القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	<b>.680</b>	<b>4</b>	<b>.170</b>	<b>2.045</b>	<b>.097</b>
	Within Groups	<b>5.983</b>	<b>72</b>	<b>.083</b>		
	Total	<b>6.662</b>	<b>76</b>			
y1	Between Groups	<b>2.234</b>	<b>4</b>	<b>.559</b>	<b>2.040</b>	<b>.098</b>
	Within Groups	<b>19.718</b>	<b>72</b>	<b>.274</b>		
	Total	<b>21.952</b>	<b>76</b>			
y2	Between Groups	<b>3.356</b>	<b>4</b>	<b>.839</b>	<b>2.634</b>	<b>.041</b>
	Within Groups	<b>22.934</b>	<b>72</b>	<b>.319</b>		
	Total	<b>26.290</b>	<b>76</b>			
y3	Between Groups	<b>.343</b>	<b>4</b>	<b>.086</b>	<b>.372</b>	<b>.828</b>
	Within Groups	<b>16.583</b>	<b>72</b>	<b>.230</b>		
	Total	<b>16.926</b>	<b>76</b>			
y	Between Groups	<b>.832</b>	<b>4</b>	<b>.208</b>	<b>1.111</b>	<b>.358</b>
	Within Groups	<b>13.486</b>	<b>72</b>	<b>.187</b>		
	Total	<b>14.318</b>	<b>76</b>			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS