

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان:

دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم

الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

رامي حريد

من إعداد الطالب:

لطفي بن الشيخ

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة العلمية	الاسم ولقب
رئيسا	جامعة ميلة	أستاذ محاضراً	د. ميلود برني
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رامي حريد
متحنا	جامعة ميلة	أستاذ محاضراً	د. وليد لطيف
متحنا	جامعة ميلة	أستاذ محاضراً	د. إبراهيم عاشوري
متحنا	جامعة ميلة	أستاذ محاضراً	د. سعاد بوبعة
متحنا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضراً	د. سارة سلامة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا  
بِأَنفُسِهِمْ"

صدق الله العظيم  
الرعد: 11



# شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنَّ أَشْكُرَ تِغْمَدَكَ الَّتِي أَتَعْمَلْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالدَّيَّ وَأَنَّ أَعْمَلَ صَالِحًا تُرْضَاهُ وَأَذْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين﴾ -سورة النمل الآية

-19-

لا يطيب الشكر أولاً ودوماً إلا لله، فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة، أتقدم بالشكر الجليل إلى كل من كان له آثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها، وهنا أسجل شكري بمداد من ذهب إلى الأستاذ الدكتور رامي حربيد.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل، كما أعبر عن تقديرني وشكري لجميع أساتذتي بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

والشكر الجليل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة وأحصُ بالذكر كل من الأستاذ الدكتور / بشيشي وليد من جامعة قالمة.



# الإهداء

إلى من كان رضاهم أغلى ما أملك

إلى من أوصاني ربى بالدعاء لهما قَالَ تَعَالَى : ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الْذُلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَنِي ﴾

صَغِيرًا ﴿٢٤﴾ الإسراء: الآية 24

إلى والدي الحبيبين بارك الله فيهما

إلى أخي وأختي فَخْرِي وَسَنَدِي في هذه الحياة

إلى روح أخي الطاهرة

إلى زوجتي الغالية

إلى كل زملائي في الدراسة والعمل

إلى كل باحث وطالب علم

إلى كُلِّ مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا

.

.

.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.



## المُلَخَّصُ:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربع (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) ودورها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (المورد البشري، القيادة والأداء المالي، جودة المنتجات، رضا العملاء) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبيان كأدلة أساسية في جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة التي شملت 294 موظف، ليتم بعدها تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية SPSS Vs.27 و AMOS Vs.24.

أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها، كما أن مستوى توافر الأداء المتميز حاز تقديرًا مرتفعًا أيضًا، كما توصلت نتائج الدراسة بأنه يوجد آثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها منفردة (الابتكار، الزيادة والتقليل) على أبعاد الأداء المتميز (المورد البشري، القيادة، الأداء المالي وجودة المنتجات، رضا العملاء)، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها، وذلك لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، وضرورة تعزيز وتطوير القدرات القيادية نظرًا لما لها من دور حاسم في تحقيق الأداء المتميز.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، الأداء المتميز، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

## **Abstract:**

The study aimed to identify the current state of implementing the Blue Ocean Strategy with its four dimensions (elimination, reduction, raising, and innovation) and its role in achieving outstanding performance across its dimensions (human resources, leadership financial performance, product quality, and customer satisfaction) at Amor benamor Mills Company for Food Industries –Guelma

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from a sample of 294 employees. The collected data were then analyzed using a set of statistical tools through SPSS Vs.27 and AMOS Vs.24.

The results revealed that the company under study shows a noticeable interest and strong agreement regarding the implementation of the Blue Ocean Strategy across its various dimensions, The level of availability of outstanding performance was also rated highly, Furthermore, the findings indicated a positive impact of the Blue Ocean Strategy—particularly the dimensions of innovation, raising, and reduction—on the dimensions of outstanding performance, However, the elimination dimension showed no significant effect.

The study recommended the need to adopt and implement the Blue Ocean Strategy in all its dimensions due to its importance in creating new value propositions and uncontested markets. It also emphasized the necessity of enhancing leadership capabilities given their critical role in achieving outstanding performance.

**Key words:** Blue Ocean Strategy, Outstanding Performance, Amor benamor Mills Company for Food Industries–Guelma



## Résumé :

L'étude avait pour objectif d'examiner la réalité de l'application de la stratégie de l'océan bleu selon ses quatre dimensions (élimination, réduction, augmentation, innovation) et son rôle dans la réalisation de la performance organisationnelle d'excellence, à travers ses différentes composantes (ressources humaines, leadership, performance financière, qualité des produits, satisfaction des clients), au sein de l'entreprise "Moulins Amor Benamor des Industries Alimentaires" – Guelma.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive et analytique a été adoptée, avec l'utilisation du questionnaire comme principal outil de collecte des données auprès d'un échantillon de 294 employés. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide des outils statistiques SPSS Vs.27 et AMOS Vs.24

Les résultats ont montré un intérêt notable et une forte adhésion de l'entreprise à la mise en œuvre de la stratégie de l'océan bleu sous toutes ses dimensions, Le niveau de disponibilité des performances exceptionnelles s'est également avéré élevé. De plus, les résultats ont indiqué un impact positif des dimensions de l'innovation, de l'augmentation et de la réduction sur les dimensions de performances exceptionnelles, tandis que la dimension d'élimination n'a montré aucun effet significatif.

L'étude recommande de promouvoir l'adoption et l'application de la stratégie de l'océan bleu dans toutes ses dimensions, en raison de son importance dans la création de nouvelles marques et de marchés sans concurrence. Elle insiste également sur le renforcement des compétences en leadership, compte tenu de leur rôle déterminant dans la réalisation de performances exceptionnelles.

**Mots clés:** Stratégie Océan Bleu, Performance exceptionnelle, l'entreprise "Moulins Amor Benamor des Industries Alimentaires" – Guelma.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ-ط	المقدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق

02	تمهيد	
03	ماهية استراتيجية المحيط الأزرق.....	المبحث الأول
03	مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الأول
07	الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر.....	المطلب الثاني
10	مرتكزات وخصائص استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الثالث
16	الدافع والتحركات الاستراتيجية نحو ابتكار القيمة.....	المبحث الثاني
16	المبررات المشجعة على تبني المؤسسات استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الأول
20	التحرك الاستراتيجي.....	المطلب الثاني
23	ابتكار القيمة.....	المطلب الثالث
29	منهجية بناء وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وضمان استمراريتها.....	المبحث الثالث
29	أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الأول
40	صياغة استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الثاني
63	مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الثالث
72	استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الرابع
77-76	خلاصة	

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

79	تمهيد	
80	مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز.....	المبحث الأول

80	مفهوم الأداء المتميز.....	المطلب الأول
86	خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز.....	المطلب الثاني
91	دوفع الأداء المتميز.....	المطلب الثالث
94	المفاتيح الأساسية للأداء المتميز.....	<b>المبحث الثاني</b>
94	المتطلبات الرئيسية للتميز .....	المطلب الأول
99	مراحل وخطوات التميز.....	المطلب الثاني
103	أبعاد الأداء المتميز.....	المطلب الثالث
125	نماذج الأداء المتميز.....	<b>المبحث الثالث</b>
125	النموذج الأمريكي (نموذج « Baldridge » – بالدرج).....	المطلب الأول
129	النموذج الياباني للتميز في الأداء (نموذج Deming ) .....	المطلب الثاني
134	النموذج الأوروبي للأداء المتميز.....	المطلب الثالث
142	النموذج الجزائري للتميز.....	المطلب الرابع
147		<b>خلاصة</b>

**الفصل الثالث: دراسة تحليلية دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز  
بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة -**

149		<b>تمهيد</b>
150	تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية-قالمة.....	<b>المبحث الأول</b>
150	تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.....	المطلب الأول
155	عرض نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.....	المطلب الثاني
161	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية....	المطلب الثالث
166	إجراءات الدراسة الميدانية.....	<b>المبحث الثاني</b>
166	مجتمع وعينة الدراسة.....	المطلب الأول
175	بناء أداة لدراسة.....	المطلب الثاني
180	اختبارات الصدق والثبات.....	المطلب الثالث
191	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.....	<b>المبحث الثالث</b>
191	عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية.....	المطلب الأول
195	التحليل الوصفي لبيانات متغير استراتيجية المحيط الأزرق.....	المطلب الثاني
203	التحليل الوصفي لبيانات متغير الأداء المتميز .....	المطلب الثالث
213	اختبار فرضيات الدراسة.....	<b>المبحث الرابع</b>
213	اختبار الفرضية الأولى والثانية.....	المطلب الأول

216	المطلب الثاني ..... اختبار العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز
228	المطلب الثالث ..... اختبار الفرضيات الخاصة بالفروق
235	المطلب الرابع ..... مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
244	<b>خلاصة</b>
249-246	<b>الخاتمة</b>
263-251	<b>المراجع</b>
288-265	<b>الملاحق</b>



---

---

---

**قائمة الجداول، الأشكال**

**والملحق**

---

---

---

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06-05	اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق	01
09	الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق	02
36	شبكة القرارات	03
44	إطار المسارات الستة لإعادة بناء حدود السوق	04
67	تصنيف فئات القلة	05
68	تطبيقات قانون باريتو في مجال الأعمال	06
85-84	اسهامات الباحثين في تعريف الأداء المتميز	07
90-89	المقارنة بين خصائص مؤسسات الأداء المتميز ومؤسسات الأداء التقليدي	08
103	أبعاد الأداء المتميز التي تناولتها الدراسات السابقة	09
128	معايير وأوزان نموذج بالدرج الأمريكي للأداء المتميز	10
151-150	التطور التاريخي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	11
157	منتجات السميد لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية	12
159	الطاقة الإنتاجية لوحدة عجائن عمر بن عمر للصناعات الغذائية	13
167-166	توزيع العاملين على مديريات المؤسسة محل الدراسة	14
169	عرض الاستبيانات الموزعة والممحولة	15
170	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
176-175	أقسام ومحاور الدراسة	17
176	ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل	18
178	سلم ليكرت الخماسي	19
180	مؤشرات جود المطابقة	20
181	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الأول (الاستبعد)	21
182	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الثاني (التقليلص)	22
183-182	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الثالث (الزيادة)	23
183	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الرابع (الابتكار)	24
185-184	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات المحور الثالث (الأداء المتميز)	25

187	أدلة الصدق التمايزى لنموذج التحليل العاملى التوكيدى لاستراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز	26
189	قيم درجات الثبات لألفا كرونباخ	27
190–189	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	28
191	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	29
192	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية	30
192	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	31
193	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل	32
194	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي	33
195	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستبعاد	34
197	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التقليص	35
199	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الزيادة	36
201	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار	37
203	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المورد البشري	38
205–206	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيادة	39
208–207	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء المالي	40
209	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة المنتجات	41
211	اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رضا العملاء	42
214	نتائج اختبار T-Test لمحور استراتيجية المحيط الأزرق	43
215	نتائج اختبار T-Test لمحور الأداء المتميز	44
218	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأنثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز	45
218	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق والتباين المشترك	46
220	نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز	47
223	نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على المورد البشري للأداء المتميز	48
224	نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على القيادة للأداء المتميز	49

224	نتائج تقيير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المالي للأداء المتميز	50
225	نتائج تقيير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على جودة المنتجات للأداء المتميز	51
227	نتائج تقيير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رضا العملاء للأداء المتميز	52
229	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T	53
230	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر	54
232-231	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمستوى التعليمي	55
233	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للأقدمية في العمل	56
234	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمستوى الوظيفي	57

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
خ	نموذج الدراسة	01
10	المحيط الأحمر والمحيط الأزرق	02
15	خصائص استراتيجية المحيط الأزرق	03
18	النهاية المتزايدة لإنشاء محيطات زرقاء	04
19	الربح والنمو المتحقق من إنشاء محيطات الزرقاء	05
27	ابتكار القيمة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق	06
31	مخطط الاستراتيجية	07
32	عمليات استراتيجية المحيط الأزرق	08
35	اطار العمل ذو الفعاليات الأربع	09
41	المبادئ الرئيسية لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق	10
42	إعادة تشكيل حدود السوق	11
46	خارطة المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	12
57	المستويات الثلاث لغير العملاء	13
60	التسلسل الاستراتيجي الصحيح للوصول إلى المحيط الأزرق	14
64	عوامل التنفيذ الاستراتيجي الفعال	15
65	المبادئ الرئيسية لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق	16
65	العقبات التنظيمية المعرقلة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق	17
69	بنية تنفيذ استراتيجية	18
71	تأثير العملية العادلة على سلوك الأفراد ومواقفهم	19
92	د الواقع الأداء المتميز	20
102	خطوات استمرار التميز	21
111	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة	22
127	معايير مالكوم بالدریج للأداء المتميز	23
132	دائرة استراتيجية التحسين المستمر "ديمينج"	24
139	نموذج التميز الأوروبي	25

140	المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي	26
152	قيم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية	27
170	الدرج التكراري لمحور استراتيجية المحيط الأزرق	28
171	شكل الانتشار حول محور استراتيجية المحيط الأزرق	29
171	الدرج التكراري لمحور الأداء المتميز	30
172	شكل الانتشار حول محور الأداء المتميز	31
186	تحليل العامل التوكيدية لمحور استراتيجية المحيط الأزرق	32
186	تحليل العامل التوكيدية لمحور الأداء المتميز	33
218	تحليل مسار آثر استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز	34
219	نموذج تحليل المسار بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز	35
222	نموذج تحليل المسار بين ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الأداء المتميز	36

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
265	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية	01
266	شهادات الايزو المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة	02
267	أهم منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية	03
271-268	استبيان الدراسة	04
271	قائمة الأساندة المحكمين	05
286-272	نتائج برنامج (SPSS)	06
288-287	نتائج برنامج (AMOS)	07

# المقدمة

## مقدمة

تُعد المنافسة من السمات الأساسية التي تطبع معظم القطاعات الاقتصادية، وقد ازدادت حدتها مع انتشار النموذج الليبرالي القائم على تحرير الأسواق وإزالة الحاجز الجمركي وغير الجمركي، ما سمح بانسياب السلع ورؤوس الأموال بين الدول، وقد أدى هذا التحول إلى انتقال المنافسة من النطاق المحلي إلى المستوى العالمي، مما وضع المؤسسات الاقتصادية أمام تحدي الاستمرارية والبقاء، وهو تحدي يصعب تجاوزه ما لم تكن هذه المؤسسات قادرة على التكيف والتوجه نحو استراتيجيات حديثة تتماشى مع المعطيات الجديدة.

وفي ظل هذا الواقع، تواجه المؤسسات خياراً استراتيجياً حاسماً يتمثل في ضرورة الاختيار بين مسارين لا ثالث لهما: إما خوض غمار المنافسة المباشرة عبر تبني خيار المواجهة مع الخصوم والسعى للتفوق عليهم من خلال تعزيز ميزاتها التنافسية، وهو خيار قد يتطلب موارد كبيرة وقد لا يكون ذا مردودية اقتصادية ملموسة، خصوصاً في حال قيام المنافسين بتحركات مماثلة، وإنما أن تبدع وتبتكر وترتقي بأدائها من خلال السعي باتجاه تبني استراتيجية تسمح لها بالتميز والصمود أمام التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية.

شهدت الأونة الأخيرة بروز العديد من الاستراتيجيات المتطرفة، وتحت أحداثها الاستراتيجية التي قدمها كيم ومابورغن عام 2005، وتدعى استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy والتي حظيت بقبول سريع في جميع أنحاء العالم، حيث تقوم فكرتها على أنه بدلاً من الدخول في معركة مباشرة مع المنافسين الحاليين في المحيط الأحمر، يمكن جعل المنافسة ضئيلة أو معدومة من خلال خلق مساحة جديدة في السوق، والتركيز على الخدمات والصناعات التي لم تظهر بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل المناطق غير المكتشفة بعد (المجهولة) في السوق، كما تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى إعادة النظر في مفهوم الإدارة الاستراتيجية عن طريق استبدال فكرة "الميزة التنافسية" بـ "ابتكار القيمة" كهدف رئيسي.

يعد "ابتكار القيمة" حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتحقق في النقطة التي تحدث فيها أنشطة المؤسسة تأثيراً إيجابياً مزدوجاً على كل من هيكل التكاليف وقيمة العملاء. وتحقق وفورات التكاليف من خلال تقليل أو إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة حقيقية، في حين ترتفع قيمة العميل عبر تعزيز وإنشاء عناصر جديدة لم تحظ باهتمام من قبل في الصناعة.

ومن زاوية أخرى فإن الكثير من المؤسسات تسعى إلى الوصول للتميز في الأداء لأن التميز أصبح وبكل بساطة، المستوى الوحيد المقبول للأداء في عصر التكنولوجيا والعلوم، حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى الحفاظ على صدارتها في مجالات أعمالها. في بينما كانت الفلسفة السائدة في الماضي تؤمن بأن البقاء للأقوى، فإن الفلسفة الحديثة تؤكد أن لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة. وقد ازدادت أهمية هذا المفهوم مع بروز جوائز عالمية تهدف إلى تكريم المؤسسات التي تحقق معايير الأداء المتميز



وظهور هيئات دولية ومنظمات معنية بالجودة والتميز تشجع المؤسسات على نبذ الفكر التقليدي البيروقراطي، وتبني منهج التميز من أجل اللحاق بركب التطورات التي طالت جميع المجالات، وقد أصبحت تطلعات الجمهور في الألفية الثالثة تمثل بوضوح إلى أن تعمل المؤسسات بروح ومنهج المؤسسات المتميزة، مما عزز من أهمية تحقيق الأداء المتميز بوصفه سمة أساسية لمؤسسات العصر الحديث. ويُعد تحقيق الأداء المتميز من ضرورات المرحلة الراهنة، نظراً لما يشهده العالم من تغيرات متسرعة، جعلت من التغيير المستمر الثابت الوحيد في بيئه الأعمال المعاصرة.

وفي ظل هذه التحولات، بات لزاماً على المؤسسات أن توافق هذه التغيرات وتتكيف معها تنظيمياً وأداء لضمان بقائها واستمراريتها في السوق، ويكون ذلك من خلال تبني استراتيجيات إبداعية وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق، التي تمكّن المؤسسات من القيام بتحركات استراتيجية تتجاوز العقبات التنظيمية وشكال مقاومة التغيير، وتدفع نحو ابتكار القيمة، ما يعزز قدرتها على إنشاء محيطات سوقية زرقاء جديدة خالية من المنافسة، وبالتالي تُسهم في ترسيخ فكرة المحيط الأزرق كخيار استراتيجي فعال

### أولاً: إشكالية الدراسة:

تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية في بيئه تنافسية للغاية، فالتقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية سمح بتنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات، وكانت النتيجة زيادة عدد الصناعات، وأصبح العرض يفوق الطلب، وبالتالي يزداد الاتجاه نحو التعقيد في بيئه العمل، وهذا يشكل تحدياً أمام المؤسسة محل الدراسة لتنتشل نفسها من هذه المنافسة الدموية وتصل إلى مستوى التميز في الأداء، وهذا ما تعد به استراتيجية المحيط الأزرق التي تمثل طوق النجاة لهذه المؤسسة لمواجهة التحديات، ولبلوغ الأداء المتميز والاستمرار فيه، لا سيما حين تستحضر حالة التغيير من منطق التفكير التقليدي إلى آخر معاصر.

وبناءً على ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى مساهمة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية -قالمة؟**

وللإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ ما مدى تطبيق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية -قالمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

✓ ما مدى توافر الأداء المتميز من خلال أبعاده في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية -قالمة؟



✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لآراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

من أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعتبرها نقطة انطلاق في دراستنا هذه والمتمثلة فيما يلي:

\* **الفرضية الأولى H<sub>1</sub>**: يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

\* **الفرضية الثانية H<sub>2</sub>**: يتواجد الأداء المتميز بدرجة مرتفعة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة من خلال أبعاد المختلفة.

\* **الفرضية الثالثة H<sub>3</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الثلاثة الفرضيات الفرعية التالية:

↳ الفرضيات الفرعية على مستوى الأداء المتميز كمتغير تابع:

✓ (3-1) **H**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الاستبعاد على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

✓ (3-2) **H**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التقليص على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

✓ (3-3) **H**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الزيادة على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

✓ (3-4) **H**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الابتكار على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.



◀ الفرضيات الفرعية على مستوى أبعاد الأداء المتميز:

- ✓ H(3-5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة فعالية المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.
  - ✓ H(3-6): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على دعم القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.
  - ✓ H(3-7): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.
  - ✓ H(3-8): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رفع جودة المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.
  - ✓ H(3-9): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز رضا العملاء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.
- الفرضيّة الرابعة H<sub>4</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة – تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وتتفرع عن هذه الفرضيّة الفرضيّات الفرعية التالية:

- ✓ H(4-1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة – تعزى لمُتغيّر الجنس.
- ✓ H(4-2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة – تعزى لمُتغيّر العمر.
- ✓ H(4-3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة – تعزى لمُتغيّر المستوى التعليمي.



✓ H(4-4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة - تُعزى لمُتغير الأقدمية في العمل.

✓ H(4-5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة - تُعزى لمُتغير المستوى الوظيفي.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وذلك لتشكل استراتيجية المحيط الأزرق مدخلاً استراتيجياً جديداً لتبني المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات المعاصرة في بيئه الأعمال، بما يمكّنها من تحقيق أهدافها، وبناء مؤسسات يكون الرابح فيها هو الزبون، وأصحاب المصالح والمجتمع بأسره.

وتمثل الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقلص، الزيادة الابتكار) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.
- ✓ بيان مدى توافر الأداء المتميز من خلال ابعاده (المورد البشري، القيادة، الأداء المالي، جودة المنتجات، رضا العملاء) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية؛
- ✓ اختبار العلاقة بين مفهومي "استراتيجية المحيط الأزرق" و"الأداء المتميز"؛
- ✓ تقديم بعض المقترنات والتوصيات التي قد تساعد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية على الاستفادة من المفاهيم والأفكار المعاصرة لتحقيق الأداء المتميز.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين

«الأهمية العلمية» تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، حيث تزايد الاهتمام في أوساط الباحثين والمؤسسات بموضوع الأداء المتميز وسبل تعزيزه، ولعل من بين أهم العوامل التي تساعد المؤسسات في بلوغها الأداء المتميز هو تبنيها وتطبيقها لاستراتيجية المحيط الأزرق، وعليه فإن هذه الأطروحة تساهم في ملئ الفجوة البحثية في المجال الذي يربط بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، إذ أنه وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناقش كل من استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي تدرس العلاقة بينهما وتحلل كيفية تأثير



أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز للمؤسسات لا تزال محدودة لذا فإن هذه الأطروحة تسهم في إثراء المعرفة العلمية وفهم العلاقة بين المفهومين.

﴿الأهمية العملية﴾ تكمن أهمية الدراسة في محاولة الوقوف على واقع تطبيق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الأداء المتميز لهذه المؤسسة من الناحية العملية، وأيضاً توفر هذه الدراسة توجيهات عملية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها التقليص، الابتكار، الزيادة والاستبعاد قصد الرفع من مستوى أدائها حتى بلوغ التميز فيه خاصة وأنها عرفت نجاحاً في العديد من المؤسسات العالمية، كما تقدم نتائج ووصيات لصناعة القرار والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة من أجل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والاهتمام بالتميز في الأداء على اعتبار أن الأداء العادي أصبح لا يكفي في ظل بيئة أضحت وصف بالزئبقيّة لشدة تغيراتها.

#### خامساً: منهج الدراسة:

تطلب دراسة الموضوع المتمثل في دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية إتباع عدة مناهج، وقدد الإمام بجميع جوانبه وللإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

فقد تم إتباع **المنهج الوصفي** لوصف الظواهر وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفاً وكماً، وذلك بالاعتماد على البيانات الموجودة في الكتب والأطروحات والمجلات المتخصصة والموقع الإلكترونية وهذا قصد الاحاطة بجميع جوانب البحث.

ولتحليل مضمون الدراسة فقد تم إتباع **المنهج التحليلي** من خلال الاستعانة ببعض الإحصائيات المتعلقة بالموضوع، والتي تتمثل في المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية، علاوة على الموقع الإلكتروني لها.

أما في الدراسة الميدانية فقد تم اللجوء إلى **منهج دراسة الحالة** وهذا لدراسة واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة ودورها في بلوغ الأداء المتميز، وتم اللجوء إلى الاستبيان لتحليل وتفسير متغيرات الدراسة والوصول إلى النتائج.

#### سادياً: متغيرات ونموذج الدراسة:

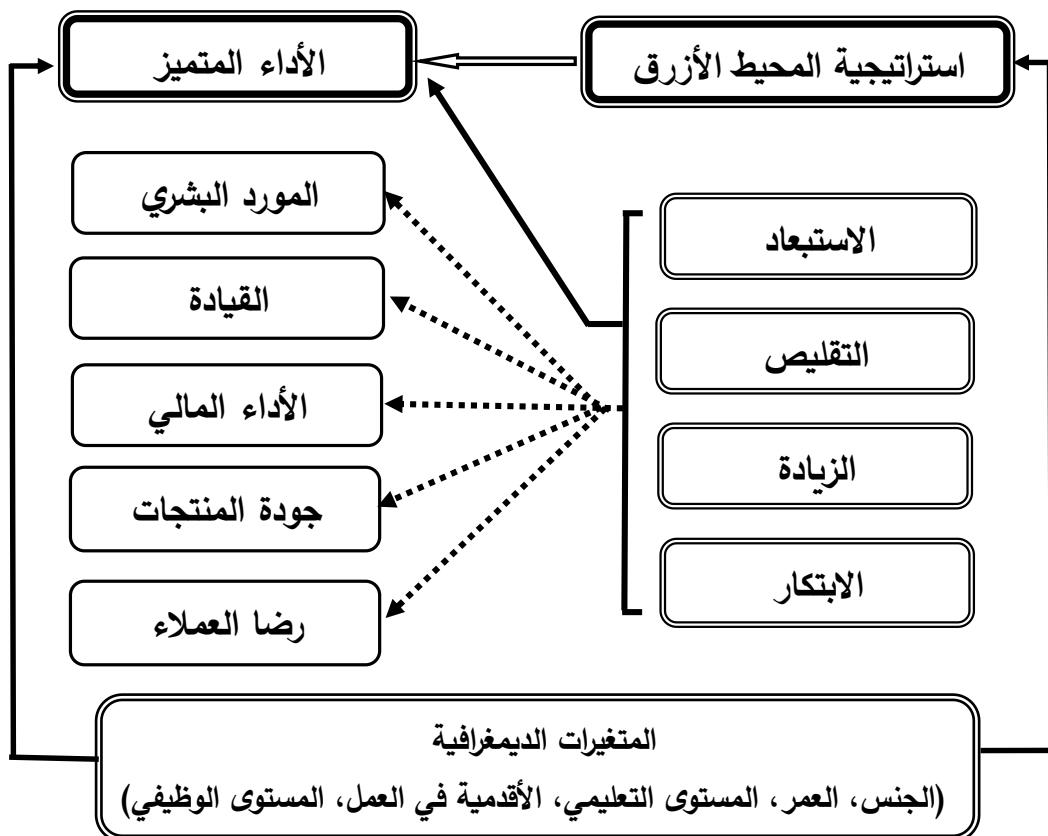
تتضمن الدراسة متغير مستقل ومتغيرتابع

**المتغير المستقل:** استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربع (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار).

**المتغير التابع:** الأداء المتميز بأبعاده الخمسة (المورد البشري، القيادة، الأداء المالي، جودة المنتجات رضا العملاء).



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

#### سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع هي:

- ✓ إن موضوع البحث يندرج ضمن مجال اختصاصنا، لاسيما وأنه يتناول أحد أحدث المواضيع المعاصرة، وهو استراتيجية المحيط الأزرق، ويتعدى ذلك إلى دراسة علاقتها بتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع "دور استراتيجية المحيط الأزرق في الارتقاء بالأداء التنظيمي وهو ما شكل دافعاً قوياً لدراسة الموضوع في محاولة الربط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الأداء المتميز؛
- ✓ إن بقاء واستمرار المؤسسات عموماً والمؤسسات الجزائرية خصوصاً، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها أهمها: صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق متطلبات بلوغ الأداء المتميز.

### ثامناً: حدود الدراسة:

تقتيد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تشمل النطاق الموضوعي والمكاني وال زمني، والتي ثبّينها كما يلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تُعنى هذه الدراسة ببحث دور المتغير المستقل "استراتيجية المحيط الأزرق" في المتغير التابع "الأداء المتميز"؟
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية الكائن مقرها بولاية قالمة، ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة هي كبر حجمها وريادتها في قطاع الصناعة الغذائية ووصول منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وتعرضها للمنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الوطنية والأجنبية، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** كانت ممتدة من شهر جانفي 2023 إلى غاية شهر مارس 2025.

### تاسعاً: الدراسات السابقة:

بعد البحث والاطلاع تبين للباحث ندرة كبيرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، مما يعني أن هذه الدراسة تعد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، أما من حيث الدراسات الأجنبية فقد توصل الباحث إلى دراسات أجنبية عديدة تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

**01- دراسة (مصمودي طلال، 2021):** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال من جامعة البويرة، والموسومة بـ: مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع خفة الحركة الاستراتيجية في مؤسسة كوندور ، ومدى تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف استبانة كأدلة رئيسية لجمع البيانات، وجرى توجيهها إلى عدد من الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة من أبرزها:

- ✓ أن مؤسسة كوندور تبني خفة الحركة الاستراتيجية بدرجة معترفة، حيث أظهرت النتائج التزام المؤسسة بأبعاد هذه الاستراتيجية، لاسيما وضوح الرؤية، و اختيار الأهداف، والحساسية البيئية إضافة إلى التفاعل السريع مع المتغيرات وتقنيات المعلومات؛
- ✓ بيّنت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية لدى مؤسسة كوندور من خلال رفع كفاءة نظم المعلومات والاتصال، بما يضمن استجابة سريعة وفعالة للتغيرات البيئية، ويسهم في دعم استدامة الأداء المتميز.

**02- دراسة (أشرف سليمان الصوفي وأدهم أكرم مبارك، 2021):** وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد (10) العدد (02)، والموسوم بـ: التطبيق المعرفي وعلاقته بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى الدراسية تهدف إلى استقصاء العلاقة بين التطبيق المعرفي ومستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، تتبع أهمية الدراسة من الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات الأكاديمية إلى تبني مفاهيم إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، تشير النتائج إلى وجود ضعف ملحوظ في تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل الجامعة، حيث لا تزال تعتمد بشكل كبير على الأرشيف الورقي في حفظ واسترجاع المعلومات، مع غياب نسبي لأنظمة الإلكترونية الحديثة والتقنيات المعرفية التفاعلية، أظهرت النتائج ما يلي:

✓ مستوى التطبيق المعرفي في الجامعة لا يزال محدوداً، مما ينعكس سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز؛

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى التطبيق المعرفي وتحسين مؤشرات الأداء التنظيمي، خاصة في مجالات اتخاذ القرار، وجود التعليم، والابتكار الأكاديمي.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير بنية تحتية معرفية حديثة داخل الجامعة، تشمل تفعيل أنظمة إدارة المعرفة الرقمية، وتربيب الكوادر الأكاديمية والإدارية على كيفية توظيف المعرفة واستثمارها في تحسين الأداء، بما يعزز من تنافسية الجامعة وريادتها في البيئة التعليمية.

**03- دراسة (آمال محمد المجاهد و محمد محمد الغطيم، 2020):** وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة جامعة الرازى للعلوم الإدارية والانسانية، المجلد (01) العدد (02)، والموسوم بالعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق وآثارها في أبعاد الأداء التسويقي: دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني بعض شركات صناعة الأغذية في اليمن لاستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في: الاستبعاد، التقليص، الزيادة والابتكار بالإضافة إلى دراسة أثر هذه الاستراتيجية على الأداء التسويقي لتلك الشركات، والذي تم قياسه من خلال مؤشرات: الحصة السوقية، الربحية، ورضا العملاء، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات صناعة الأغذية في اليمن على تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين تبني استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي في هذه الشركات.



**٤- دراسة (دخان حسينة، 2019):** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال والمؤسسات من جامعة المسيلة، والموسومة بـ: استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملين الهاتف النقال بولاية المسيلة، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى استقصاء دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمة لدى متعاملين الهاتف النقال، وذلك من خلال التعرف على مجالات تطوير الخدمة وفقاً لسياق وأطر عمل هذه الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المقاربة الهجينية، حيث استخدمت المنهج الكمي والكيفي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم توظيف المقاربة الكيفية من خلال إجراء مقابلات موجهة مع مسؤولي المؤسسات المعنية، وذلك بغرض تحديد عوامل جودة الخدمة التي تُعد محل تنافس بين المتعاملين الثلاثة (جيزي، موبيليس وأوريدو) بالإضافة إلى ذلك، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 600 فرد، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الهامة، من أبرزها:

- ✓ أن البيئة التنافسية بين متعاملين الهاتف النقال تفرض عليهم إعادة النظر في توجهاتهم الاستراتيجية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- ✓ أن الاعتماد على أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق يُعد من أنجع السبل لتحقيق التميز التنافسي، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء وت تقديم خدمات ذات قيمة مضافة.

**٥- دراسة (ساري أحلام، 2018):** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة المنظمات من جامعة المسيلة، والموسومة بـ: مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنوية بين الأردن، دبي، والجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تسلط الضوء على مقومات تفعيل التميز المؤسسي في منظمات الأعمال في كل من الأردن، دبي، والجزائر، مع إبراز أهمية التميز كأدلة استراتيجية لمحابهة التحديات المتزايدة التي تواجه هذه المنظمات، كما سعت إلى تحليل مدى توافر معايير التميز وتبليان دورها كفلسفة إدارية حديثة تساهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال في ظل اشتداد المنافسة محلياً ودولياً.

اشتملت الدراسة على تحليل ومقارنة نماذج التميز المعتمدة في الدول الثلاث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري للتميز وإدارته، بالإضافة إلى مقارنة النماذج المحلية بنماذج التميز العالمية وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ✓ أن نماذج التميز في الأردن، دبي، والجزائر تستند في مرجعيتها إلى النماذج العالمية، خاصة الأوروبي والياباني والأمريكي، غير أن الوزن النسبي لمعايير التميز يختلف من نموذج إلى آخر وفقاً لخصوصية كل دولة وظروفها المؤسسية والتنظيمية؛
- ✓ تُعد إمارة دبي الأكثر تقدماً في تبني وتطبيق مفاهيم التميز المؤسسي، تليها الأردن ثم الجزائر حيث تُظهر دبي سعياً مستمراً نحو تحقيق الأداء المتميز من خلال التركيز على جودة المنتجات والخدمات وتبني ممارسات تحسين مستمرة.



**06 - دراسة (Shafiq et al, 2018):** وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة الدولية للهندسة والتكنولوجيا، المجلد (07) العدد (02)، والموسوم بالعنوان:

Mediating Role of Open Innovation Between the Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, A Study of Malaysian Industry

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء الابتكاري في قطاع الصناعات التحويلية بماليزيا، وذلك في ظل التراجع النسبي الذي ثُعاني منه البلد في مؤشر الابتكار العالمي، وتحديد أسباب ضعف الأداء الابتكاري في ماليزيا مقارنة بالدول الأخرى، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (الوصول لمساحة سوقية غير المتنازع عليها، خلق واستيعاب الطلب الجديد، وتحقيق التمايز مع خفض التكلفة) وبين الأداء الابتكاري للمؤسسات، كما أثبتت الدراسة أن الابتكار المفتوح يلعب دوراً وسيطاً مهمَا في تعزيز هذه العلاقة، مما يؤكد أهمية افتتاح المؤسسات على مصادر المعرفة الخارجية لتقوية قدراتها الابتكارية، وأوصت الدراسة بما يلي:

- ✓ تعزيز تبني الشركات لاستراتيجية المحيط الأزرق لتوسيع السوق وخلق طلب جديد؛
  - ✓ دعم ممارسات الابتكار المفتوح من خلال التعاون مع الشركاء الخارجيين؛
  - ✓ تشجيع الجمع بين التميّز وخفض التكاليف كرافعة لتحسين الأداء الابتكاري؛
  - ✓ إعادة تقييم السياسات الوطنية بما يدعم ثقافة الابتكار والانفتاح على المعرفة والخبرات الدولية.
- 07 - دراسة (أسيل علي مزهر، 2014):** وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (04) العدد (13)، والموسوم بـ: أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء المؤسسة العامة للصناعات المطاطية هدفت هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز من ناحية وبينها وبين عملية الحد من ظاهرة الفساد الإداري من ناحية أخرى، عن طريق اختبار نموذج (Ettlie & okeefe 1984) للإبداع التنظيمي ونموذج مؤسسة آرثر الاستشارية ذات الصلة بالأداء المتميز، واستخدمت فيها الاستبانة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل، اتخاذ القرار القابية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع)، وبين الجوانب الأساسية لعملية الأداء المتميز ( أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية)؛
- ✓ الإبداع يرتبط إيجاباً بالأداء المتميز ويساهم في الحد من الفساد الإداري؛
- ✓ كلما ارتفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المدراء، تحسّنت قدرات المؤسسة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات فعالة، مما أدى إلى تحقيق أداء أفضل في مجالات مثل الكفاءة والجودة والإنتاجية.

**٠٨- دراسة (Dehkordi, et.al, 2012)**: وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية ، المجلد (02) العدد (06)، والموسوم بالعنوان: **Blue Ocean Strategy A study over A Strategy which help the firm to survive from competitive environment**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداة استراتيجية تساعد الشركات على مواجهة التحديات في بيئه تتسم بشدة المنافسة والتغيرات السريعة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (18) مؤسسة في ماليزيا، حيث تم توزيع استبيان على (120) من المدراء والمسؤولين العاملين في هذه الشركات، وتضمنت الاستبانة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها متغيرةً مستقلًا في حين اعتبرت القدرة على الصمود والاستمرار في البيئة التنافسية متغيرةً تابعًا، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، من أبرزها تأكيد الدور الإيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز قدرة الشركات على التكيف والبقاء ضمن بيئه تنافسية شديدة التحول، وأسفرت الدراسة إلى عدد من النتائج الجوهرية كان من أبرزها:

- ✓ أن تتفيد استراتيجية الابتكار القيمي بمساهم في إيجاد فضاء استراتيجي أزرق خال من المنافسة الدموية الحمراء، ويمكن من خلق طلب جديد، ويزيد من فرص التطور والنمو ويرفع هامش الأرباح؛
- ✓ أن ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون يُعد الركيزة الأساسية في استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مستوى الفائدة المقدمة والسعر والتكلفة؛
- ✓ أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجية المحيط الأزرق، والابتعاد عن التركيز المفرط على المنافسة التقليدية ضمن ما يُعرف بـ "المحيطات الحمراء"، حيث تتجه الشركات إلى الصراع على حصص السوق ضمن إطار دفاعية محدودة في نطاق صناعي تقليدي.

**٠٩- دراسة (نانسي داود علي المشني، 2011)**: وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط -الأردن، والموسومة بـ: استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، دراسة حالة: مؤسسة النيل للصناعات الغذائية، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدوافع الكامنة وراء توجه مؤسسة نبيل للصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، والوقوف على مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق إضافة إلى تحليل دور هذه الاستراتيجية في تحقيق ريادة المؤسسة على مستوى المنتجات والأسواق.

وقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحال، واستخدمت أسلوب المقابلات شبه المقتنة مع ستة (06) من مدري المؤسسة الذين يمتلكون معرفة معمقة بالبيئة الداخلي والاستراتيجي للمؤسسة. كما استند التحليل إلى المنهج الاستقرائي لاستخلاص الأنماط والدلائل من البيانات المجمعة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها:



- ✓ أن أهم المبررات التي دفعت المؤسسة إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق تمثلت في: تصاعد حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية المتتسارعة، وتغير أنماط الحياة وتوقعات الزبائن، إضافة إلى تأثيرات العولمة والاتجاهات السوقية الحديثة، وكل ذلك في إطار السعي إلى ابتكار القيمة وتعزيز التميز الاستراتيجي؛
- ✓ أن المؤسسة استطاعت خلق فضاءات سوقية جديدة من خلال الابتكار في المنتجات والتوجه في شرائح مستهلكين لم تكن مستهدفة سابقاً؛
- ✓ أن تبني مقاربة المحيط الأزرق ساهم في الانتقال من المنافسة السعرية إلى المنافسة عبر تقديم قيمة مضافة، ما أدى إلى تعزيز ولاء العملاء وبناء صورة ذهنية قوية للعلامة التجارية؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن مبادئ المحيط الأزرق كانت حاضرة ضمن السياسات التسويقية والتطويرية للمؤسسة، لا سيما من حيث تقديم منتجات صحية ومبتكرة تستجيب للتحولات في سلوك المستهلك الأردني والعربي عموماً؛
- ✓ تبين أن ثقافة الابتكار داخل المؤسسة تُعد من العوامل الجوهرية التي سهلت تبني هذه الاستراتيجية إلى جانب دعم الإدارة العليا وتتوفر بيئة تنظيمية مرنة تسمح بالتجريب والتطوير المستمر؛
- ✓ تطبيق مؤسسة النيل للصناعات الغذائية لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق يعتبر الفرصة الناجحة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وجذب زبائن جدد، كما مكنتها من ابتكار القيمة، وتحقيق القيمة للمؤسسة والزبائن معاً.

**10-** دراسة (بدر بن سلمان بن عبد الله آل مزروع، 2010): وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، والموسومة بـ: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الأمنية، بما يُمكنها من مواجهة التحديات المختلفة من خلال تبني آليات فعالة للتميز، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى مخرجات أكثر تميزاً للعمل الأمني، تألفت العينة الفعلية للدراسة من 643 قائد من مختلف الوحدات الأمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

- ✓ تصميم نموذج التميز المقترن يتكون من (11) معيار رئيس و (42) معيار فرعي التي تراها القيادات الأمنية بأنها ملائمة بدرجة عالية بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية؛



- ✓ أن درجة التميز لدى الأجهزة الأمنية محل الدراسة، وفقاً لمعايير نموذج التميز المقترن، بلغت 642 نقطة من أصل 1000، وهو ما يُصنّف ضمن فئة "جيد جداً" بحسب تصنيفات درجات التميز، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على توجه هذه الأجهزة نحو التميز المؤسسي وتطوير الأداء؛
- ✓ تحديد الخطوات الرئيسية والقصصية لتحقيق نتائج أكثر تميزاً للأجهزة الأمنية المدروسة وفق معايير نموذج التميز المقترن؛
- ✓ أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج التميز المقترن كإطار مرجعي لتوجيه جهود التحسين والتطوير المستمر داخل الأجهزة الأمنية، وتنفيذ الخطوات المحددة للتغلب على العوامل المعيبة، بما يسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها في أداء مهامها ضمن بيئه متغيرة وتحديات متزايدة.

**11 - دراسة (Waterman & Peters, 2006):** هي عبارة عن كتاب منشور من طرف مؤسسة هاربر للأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية، والموسوم بـ:

In Search of Excellence : lessons from America's Best Run Companies

يُعد من أبرز الكتب التي أثّرت في الفكر الإداري الحديث، ومرجعاً مهمّاً في مجال الإدارة، حيث يستعرض الدروس المستفادة من أبرز الشركات الأمريكية الناجحة في فترة الثمانينيات، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات الأداء المتميز، وما جعل الشركات ناجحة، حيث استغرقت الدراسة سنتين في محاولة الكشف عن أسرار فن وعلم الإدارة، وذلك بالتطبيق على أكثر من ثلاثة وأربعون (43) منظمة ومؤسسة أمريكية متميزة على غرار (IBM, Delta Airlines, Hewlett-Packard & McDonald's) خلصت الدراسة إلى:

✓ رغم الفوارق والاختلافات بين الشركات والمنظمات محل الدراسة، إلا أنها اشتراك في بقاءها متميزة من خلال ثمانية (08) خصائص جوهرية، رشحها الباحثان لتكون خصائص المؤسسات المتميزة؛

✓ تتمثل الخصائص في: رضا العميل والقرب منه، ابتكار القيمة والتدريب العملي، التحيز للعمل الاستقلالية وريادة الأعمال؛ تميز المنتجات والخدمات من خلال المورد البشري، التركيز على ميادين الخبرة التي تمكن المنظمة من التميز بدلاً من التوسيع المفرط الهادر للتكلفة والطاقة التنظيمية؛ خصائص متزامنة حرة ووثيقة، التصميم التنظيمي البسيط. وفريق عمل ممكّن؛

✓ الدور المحوري للقيادة في جعل المورد البشري بطلاً وفائزًا ثابتًا.

**12 - دراسة (و.شان كيم، رينيه ماوبورغن، 2006):** هي عبارة عن كتاب مترجم من طرف جانبوت حافظ، دار الفكر بسوريا تحت عنوان: استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقاً جديداً وتكون خارج إطار المنافسة، تُعد هذه الدراسة مرجعًا أساسياً ومصدراً أولياً لكل الدراسات اللاحقة في هذا المجال حيث كان أصحابها من الرواد الذين بادروا إلى طرح هذا التوجه الاستراتيجي الحديث، فقد أسسوا إطار



استراتيجي جديد يساعد المؤسسات على الابتعاد عن الأسواق المزدحمة بالمنافسة (المحيطات الحمراء) والانتقال نحو خلق أسواق جديدة غير مستغلة (المحيطات الزرقاء)، من خلال الابتكار في القيمة وبالتالي تحقيق النمو والربحية خارج قواعد المنافسة التقليدية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ كسر القاعدة التقليدية للمنافسة عبر تقديم بديل استراتيجي لا يقوم على التغلب على المنافسين بل على جعل المنافسة غير ذات صلة؛
- ✓ شرح كيفية اكتشاف وابتكار أسواق جديدة من خلال أدوات ونماذج عملية تساعد المؤسسات على إعادة تصور منتجاتها وخدماتها؛
- ✓ تحقيق الابتكار في القيمة من خلال الجمع بين التميز وخفض التكلفة معًا، وهو ما يتراقص مع منطق الاستراتيجيات التقليدية؛
- ✓ إبراز أمثلة واقعية وتجارب ناجحة لشركات عالمية استطاعت أن تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بنجاح وتحدث تحولًا في صناعتها خارجة عن نطاق المنافسة التقليدية، كان من أبرزها نموذج سيرك الشمس، الذي مثل نقطة الانطلاق لهذا التوجه الذي بات يشكّل اليوم بدلاً استراتيجيًّا قويًّا للمفاهيم التقليدية المبنية على المنافسة والميزة التنافسية.

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة يمكن للباحث أن يستنتج ما يلي:

- ✓ ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة هو جوهر استراتيجية المحيط الأزرق؛
- ✓ تبني فلسفة المحيط الأزرق وتنفيذها الميداني يساهم في إنشاء مساحات زرقاء تتقصّ بها المنافسة أو تكاد تتعدّم، حيث تحقق العديد من المزايا وتقلل المخاطر التي تواجه المؤسسات وتساعدها على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية؛
- ✓ من أهم مبررات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق هي: حدة المنافسة، العولمة، الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، مواكبة التطورات التكنولوجية المتتسارعة، انفتاح الأسواق...الخ)؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق و(الأداء الابتكاري -نمو الأسواق وتوسيعها - تحسين جودة الخدمة - تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة - جذب عملاء جدد - خلق القيمة للمؤسسة والزبائن معاً)؛
- ✓ وجود اهتمام من قبل المؤسسات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجالات الابداع وبين الجوانب الأساسية للأداء المتميز
- ✓ نماذج التميز تتضمن مجموعة من المعايير والأوزان، حيث تعتبر بمثابة دليل إرشادي للمؤسسات لبلوغ التميز في الأداء؛



- ✓ أن متلقى المنتج أو الخدمة في المجتمع أصبح يعرف أكثر من ذي قبل عن نوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليه (تغير وتطور النمط الاستهلاكي)، لذا فإنه على المؤسسات أن تبذل كل ما في وسعها لتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها لعملائها وكل أصحاب المصلحة؛
- ✓ حتمية التميز في العصر الحالي، لذا فإن المؤسسات في رحلة بحث دائم حول إيجاد سبل التميز في الأداء.

وعليه تتحقق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في المتغير المستقل، وهو استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده الأربع (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، كما أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

## 2- الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ عرض الإطار النظري وتحديد محاور الدراسة؛
- ✓ معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة، والانطلاق من حيث انتهوا لغاية الخروج بنتائج ونوصيات جديدة؛
- ✓ تحديد منهج الدراسة، وتصميم واعداد الاستبانة؛
- ✓ توسيع الخلفية المعرفية للباحث حول موضوع الدراسة حجر الأساس في بناء بحث علمي رصين، إذ يتيح له الإحاطة الشاملة بمختلف الأطر النظرية والمفاهيمية ذات الصلة، وفهم تطور النقاش الأكاديمي حول الظاهرة محل الدراسة؛
- ✓ من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل الاتجاهات الفكرية المتعددة، يمكن للباحث أن يبلور تصوّراً واضحاً لموقع بحثه ضمن الحقل المعرفي، ويحدد بوعي الفجوات البحثية التي لم تُعطَ بعد، مما يمنحه القدرة على صياغة إشكالية دقيقة وأهداف واقعية ذات قيمة علمية ويسهم هذا التوسيع المعرفي أيضاً في اختيار المنهجية الأنسب، وتفسير النتائج في ضوء خلفية علمية متينة، فضلاً عن تعميق الفهم للسياقات المتغيرة والمتباينة التي تحيط بموضوع الدراسة وهو ما يُضفي على البحث طابعاً نقدياً وتحليلياً يتجاوز الطرح الوصفي التقليدي، ليصل إلى إنتاج معرفة جديدة تُثري المجال العلمي المعني.

## 3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ✓ تشير المراجعة الأدبية إلى محدودية الدراسات التي تناولت دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية، إذ اقتصر معظمها على تحليل العلاقة بين متغيرين فقط، أو تناول بعض الأبعاد الجزئية ذات الصلة بالموضوع، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة الموضوع بشكل أكثر شمولية؛
- ✓ تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني؛

- ✓ إعداد الدراسة باللغة العربية من أجل إثراء المكتبة بدراسات جديدة ومعاصر حول استراتيجية  
المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مما يساعد الباحثين على الاستفادة بشكل  
كبير من الدراسة؛ حيث أن الباحث التمس ندرة في البحث باللغة العربية؛
- ✓ حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات السابقة.

#### **عاشرًا: هيكلة البحث:**

لأجل الإحاطة الشاملة بمختلف أبعاد الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة بصورة منهجية ومنظمة، فقد تم اعتماد هيكلة واضحة للدراسة، فُسِّمت إلى مقدمة وثلاثة فصول رئيسية وخاتمة. حيث تم في المقدمة تحديد إشكالية البحث وأهدافه وأهميته والمنهج المعتمد، بينما عُنيت الفصول الثلاثة بمعالجة محاور الدراسة الأساسية وفق تسلسل منطقي متكامل، حيث استعرضنا في الفصل الأول "الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق" ثلاث مباحث رئيسية، أين سنتطرق في البحث الأول إلى ماهية استراتيجية المحيط الأزرق بينما سنتطرق في البحث الثاني إلى الدوافع والتحركات الاستراتيجية نحو ابتكار القيمة، أما في البحث الثالث فسنتطرق إلى منهجية بناء وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وضمان استمراريتها.

أما فيما يخص الفصل الثاني فسنتطرق إلى "الإطار المفاهيمي للأداء المتميز"، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في البحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز، بينما سنتطرق في البحث الثاني إلى المفاتيح الأساسية للأداء المتميز، أما في البحث الثالث فسنتطرق إلى نماذج الأداء المتميز.

كما سنتناول في الفصل الثالث إلى "دراسة تحليلية دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة" وذلك من خلال أربع مباحث سنتطرق في البحث الأول إلى تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، بينما سنتطرق إلى البحث الثاني إلى إجراءات الدراسة الميدانية، أما في البحث الثالث فسنتطرق إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم نحل نتائج الدراسة ونقوم باختبار الفرضيات ومناقشتها في البحث الرابع، وفي الخاتمة سجلنا أهم ما تم التوصل إليه من نتائج، فضلاً عن جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لاستراتيجية

المحيط الأزرق

**تمهيد:**

في السنوات الأخيرة كانت المنافسة جوهر استراتيجية المؤسسات، وفي عالم اليوم لا يمكن لأحد الحديث عن الاستراتيجية بدون وجود لغة المنافسة فيها، ونظرًا لاحتدام المنافسة جراء انتشار العولمة وما صاحبها من أنماط افتتاح الأسواق وسهولة الحصول على المعلومات، فإن أغلب المؤسسات تسعى للكسب ميزة تنافسية من خلال تفزيذ أنواع مختلفة من الاستراتيجيات، ومع ذلك نجد أنه بسبب التركيز الكبير على الاستراتيجيات التنافسية التي أصبحت غير قادرة على ضمان البقاء والاستمرار فقد أغفلت العديد من المؤسسات جانبًا ضروريًا جدًا في الاستراتيجية، وهو أنه بدلاً من المنافسة ضمن المحيطات الحمراء، يمكن للمؤسسات جعل المنافسة ضئيلة أو معدومة من خلال التوجه نحو إعادة رسم حدود السوق، بإيجاد فضاءات سوقية جدية غير مكتشفة من قبل المنافسين، وهو ما يعرف باسم "استراتيجية المحيط الأزرق".

ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف أكثر على هذا التوجه الذي يعتبر من أبرز التوجهات الحديثة وذلك من خلال التطرق إلى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق؛
- ✓ المبحث الثاني: الدوافع والتحركات الاستراتيجية نحو ابتكار القيمة؛
- ✓ المبحث الثالث: منهجية بناء وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وضمان استمراريتها.

## المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق

على مدار العقود الأربع المنصرمة، ركزت معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية على المنافسة بوصفها الركيزة الأساسية في بناء الاستراتيجيات، ونتيجة لهذا التوجه ترسخ الفهم التقليدي للاستراتيجية باعتبارها أداة لإدارة الصراع داخل أسواق ضيقة الإمكانيات، تتنافس فيها المؤسسات على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن بهدف تعظيم إيراداتها، ومع ذلك لا تؤدي هذه الجهود دائمًا إلى نتائج موحدة؛ فقد تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق عوائد مالية عالية، بينما تواجه أخرى أزمات حادة قد تضطرها إلى الخروج من السوق بسبب عجزها عن مجاراة هذا الصراع التنافسي الحاد.

ولغرض الإحاطة الشاملة بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، يتناول هذا المبحث في بدايته جوهر هذه الاستراتيجية، ثم يوضح الفرق الجوهرى بينها وبين استراتيجية المحيط الأحمر، يلي ذلك التطرق إلى المركبات الأساسية التي تقوم عليها، ومن ثم استعراض أبرز خصائصها.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

ظهرت مقاولة استراتيجية المحيط الأزرق سنة 2005، في معهد انسيداد INSEAD في فرنسا، من خلال كتاب "استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقاً جديداً وتكون خارج المنافسة"، من تأليف الباحثان R. Mauborgne و W.Chan kim و الذي حقق شهرة عالمية غير مسبوقة، حيث بيعت منه أكثر من 3.5 مليون نسخة، وتم ترجمته إلى 43 لغة في خمسة قارات، وتم تصنيفه بأنه أحد أفضل 10 كتب من قبل مؤسسة أمازون، يحتوي هذا الكتاب على أبحاث لأكثر من 100 عام في 30 قطاع - 150 حركة استراتيجية، ويوفر أطراً وأدوات تحليلية لبناء سوق عمل جديد والدخول إليه.<sup>1</sup>

يُعد مصطلح "المحيط الأزرق" (Blue Ocean) مفهوماً حديثاً استُوحي من صفاء ونقاء مياه المحيطات الزرقاء، وتم إسقاطه على عالم الأعمال للتعبير عن أسواق جديدة خالية من المنافسة الشرسة، فالكثير من الصناعات التي تُعد اليوم أساسية، مثل السيارات والطائرات ومحطات الكهرباء، لم تكن موجودة قبل 100 عام، بل إن بعض الابتكارات مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر وخدمات البريد السريع لم تكن متوقعة قبل 30 عاماً، ومع قليل من التأمل يمكن التنبؤ بظهور صناعات جديدة خلال العشرين سنة القادمة قد تُصبح محورية، ومن هنا جاءت فكرة "المحيط الأزرق" لتنوير إلى تلك المجالات البكر غير المستكشفة التي تخلو من الصراع والمنافسة الدامية التي ترمز إليها "المحيطات الحمراء"، وقد تبني هذا المفهوم عدد من

<sup>1</sup> Rahman, M. H., & Choudhury, S, The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance. Global Disclosure of Economics and Business, Vol8, N°2, 2019, p96.

المفكرين والباحثين ليصبح أساساً لاستراتيجية جديدة في عالم الأعمال تُعرف باسم "استراتيجية المحيط الأزرق"، تعتمد其 المؤسسات للابتعاد عن التناقض التقليدي وخلق أسواق جديدة.<sup>1</sup>

تنتمي استراتيجية المحيط الأزرق إلى استراتيجيات القطعية والإخلاص التي تريد أن تحدث قطعية مع العادات والقواعد مثل المنافسة وقوانين السوق والبيئة الموجودة، أو تحدث تغييراً كثيفاً في الصناعة ولديها عدة تسميات منها: استراتيجية إبداع القيمة أو الابتكار القيمي، استراتيجية الفكرة الإبداعية، لكن الأشهر هي استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة بسيطة مفادها أن المؤسسات تدخل في معركة مع المنافسين (قد تفوز أو قد تخسر هذه المنافسة) ضمن سوق ضيق قليل الفرص، بينما توجد فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن للمؤسسات الدخول إليها والنشاط فيها، فلماذا الإصرار على الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق قد يصعب الاستمرار فيها بسبب التناقض الحاد بين المؤسسات قد يكون غير منطقي، إذ أن التناقض المستمر مع المنافسين قد يستهلك الموارد ويزيد من المخاطر، في حين أن اكتشاف أسواق جديدة أو فرص غير مشبعة قد يكون أكثر استدامة.<sup>2</sup>

كما وصفت استراتيجية المحيط الأزرق أن عامل نجاح المؤسسات في الوقت الراهن هو "جعل المنافسة غير ذات صلة"، ووجهة النظر هذه أعادت بناء النظريات التنافسية التقليدية القائمة على الموارد إذ أن استراتيجية المحيط الأزرق تخلق الطلب وتتجنب المنافسة باتباع منهج معين يحقق النجاح للمؤسسات.<sup>3</sup> يمكن القول كذلك أن تطبيق المؤسسات لاستراتيجية المحيط الأزرق يعني انتقالها من المحيط الأحمر التنافسي التقليدي إلى محيط خاص بها، يتمثل في سوق جديدة تتشكل عن نفسها عن طريق التركيز على الابتكار لأجل تكوين قيمة جديدة، واستغلال أسواق غير مستغلة سابقاً، وفي هذه الحالة تكون وظيفة البحث والتطوير هي المحرك الأساسي للأداء الاستراتيجي المتميز، والوسيلة نحو تحقيق نمو أرباح متسارع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33.

<sup>2</sup> آمال محمد المجاهد، محمد محمد الغطيم، استراتيجية المحيط الأزرق وآثرها في أبعاد الأداء التسويقي: دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن، مجلة جامعة الرازى للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2020، ص ص 32-33.

<sup>3</sup> Shafiq, M., & others, Mediating Role of Open Innovation Between the Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, A Study of Malaysian Industry, International Journal of Engineering & Technology, Vol7, N°2, 2018, p1077.

<sup>4</sup> حسين قاصب، الخيارات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال الساحقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص ص 79-80.

كما تعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها قيام المؤسسات باتباع أساليب مغایرة لما تتبعه المؤسسات الأخرى، من خلال تقديم منتجات أو خدمات غير مسبوقة، مع التكيف العميق مع القيم الأساسية التي يقدّرها العملاء، مما يسهم في بناء مجموعة من القيم الفريدة بعيداً عن أي منافسة مباشرة.<sup>1</sup>

تجدر الإشارة أن الباحثين بتّياً أفكارهما على قناعة مفادها أن المؤسسات يصعب عليها تحقيق أداء قوي ومستدام ضمن بيئات تتسم بشدة التنافس، والمعروفة بالمحيطات الحمراء، في حين تكمن الفرص الحقيقية للنمو والتميز في ابتكار محيطات زرقاء داخل أسواق لم تكتشف أو تستغل بعد من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقدم مفاهيم تتعلق بـ<sup>3</sup>:

- ✓ الإنشاء والتّمتع بنماذج أعمال جديدة؛
  - ✓ خلق مساحة في السوق عن طريق إعادة التعريف؛
  - ✓ التحسين العلمي الذي يتيح منطق أرباح جديد لتقديم السوق الكلاسيكي في استراتيجية الأعمال.
- تهدف استراتيجية المحيط الأزرق بشكل منهجي لتحديد المحيطات الزرقاء المتميزة بما يلي<sup>4</sup>:
- ✓ أسواق غير مستكشفة؛
  - ✓ أسواق قادرة على خلق طلب جديد؛
  - ✓ أسواق توفر نمو مزدهر وسريع لمنظمات الأعمال.

وعليه شهدت استراتيجية المحيط الأزرق تبايناً في آراء الباحثين حول تحديد مفهومها والجدول أدناه يوضح أهم المفاهيم وفق آراء عدد من الباحثين:

#### الجدول رقم (01): اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

التعريف	المراجع
جميع الصناعات غير الموجودة اليوم، وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الآن، أو لم يصل إليه المنافسة بعد، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.	Kim & Mauborgne (2005)

<sup>1</sup> Leavy, B, Value innovation and how to successfully incubate "Blue Ocean" initiatives. Strategy & Leadership, Vol46, N°3, 2018, p12.

<sup>2</sup> ثابت حمدي ثابت محمد، تصور مقترن لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، الجزء 3، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، يوليو 2020، ص 173.

<sup>3</sup> Goodarz, J. D., & others, Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol2, N°6, 2012, p480.

<sup>4</sup> Kampa, J. R., & others, A critical analysis on the bleu ocean strategy and approach for its interaction into The product development process. journal of product: Management and development, Vol10, N°2, 2012, p80.

<p>إدراك أنماط التفكير الاستراتيجي في خلق مساحات أو أسواق جديدة في السوق الغير معروفة والغير محددة بعيدة عن المنافسة لها القدرة على نمو المنظمة.</p>	Hanan Alhaddi (2014)
<p>سوق حديث تلجمأ اليه المنظمات للبحث عن فرص جديدة لزيادة حصتها السوقية بعيداً عن المنافسة بالتركيز على صناعات غير معروفة أو منتجات بديلة تستطيع أن تخدم هذا السوق من خلال تقليص الكلف والاستغناء عن الصناعات غير الضرورية فضلاً عن التركيز على الابتكار وزيادة الصناعات وبمستوى عالٍ من الجودة.</p>	لفترة (2018)
<p>ليست مجرد نهج آخر للتنافس على العملاء الحاليين لأن مفتاح النجاح هو إنشاء مساحة سوق سيادية جديدة تمكن المنظمة من الهروب من معركة مباشرة مع المنافسين الحاليين حيث أن الهدف الرئيسي هو إنشاء طلب جديد يولد غير العملاء الذين لم يستخدمو المنتج بعد (بواسطة مزيج منهجي من استراتيجيات التمايز والكلفة المنخفضة).</p>	Dvorak & Razova (2018)
<p>منهج استراتيجي يساعد رواد الأعمال على تعديل نموذج أعمالهم وتنفيذها بشكل فعال ويعمل على زيادة حدود السوق المستهدفة، وجذب زبائن جدد، وهي بذلك تعتمي بالقيمة المبتكرة هدفها تخفيض التكاليف والتمايز والجودة في آن واحد.</p>	Suci et All (2020)
<p>ليست استراتيجية للفوز بالمنافسة ولكنها للخروج من عالم المنافسة، وبفضلها تتشعّل الشركات مساحة سوق جديدة، وتتمكن من تحديد جميع القواعد التي تؤثر على السوق من خلال الابتكار وخلق قفزة في القيمة value jump تجعل المنافسة غير ذات صلة.</p>	Thomas Hammer (2022)
<p>استراتيجية تهدف إلى إعادة تجديد النشاط في سوق مشبعة شديدة المنافسة احتمالات نموها محدودة وذلك بالتخلي عن هوس المواجهة والسعى لإنشاء طلب جديد والتقاطه عبر فضاء استراتيجي بكر تتطور وتنمو المؤسسة فيه بدون حرب تنافسية، حيث تجعل المنافسة أمراً باطلًا ولا غنياً كما لا تسعى للتكيف مع التوجهات الاقتصادية إنما تهدف بالأساس إلى إنشاء هذه التوجهات.</p>	CREG (2022)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى آراء عدد من الباحثين:

\*Kim, W.C., & Mouborgne, R, Blue Ocean Strategy: From Theory to practice, California Management Review, Vol47, N°3, 2005, p04; \*Elhadi, H, Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management, 3rd International Conference on Business, Management and Governance, Singapore, vol82, N°16, 2014, p126; \*Dvorak, J., & Razova, I, Empirical Validation of Blue Ocean

**Strategy Sustainability in an International Environment.** Foundations of Management, vol10, N°1, 2018, p1445; \*Suci, R. P., & others, **Examining the possibility of applying the blue ocean strategy in the unfortunate seafood culinary in malang.** Forum Ekonomi, vol22, N°1, 2020, p56; -Hammer, T, Value Innovation by Creating Blue Oceans, Open Access Library Journal, vol09, 2022, p01; \*CREG, **Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu.** Centre de Ressources en Économie Gestion, On web site [https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu:/](https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu/) Accessed on:18/03/2022

\*بيداء ستار لفتة، مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق / بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018، ص 26.

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأزرق: تمثل نهجاً استراتيجياً تتبناه المؤسسة بهدف الخروج من الأسواق التقليدية المشبعة بالمنافسة، عبر إنشاء فضاءات سوقية جديدة غير مستكشفة بعد، والتركيز على تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تجمع بين التميز وتقليل التكاليف ويستند هذا التوجه إلى مبدأ ابتكار القيمة، بحيث يتم توجيه الجهود نحو استقطاب غير العملاء وبناء موقع سوقي فريد تتلاشى فيه الحاجة إلى المنافسة المباشرة، عبر إعادة رسم حدود الصناعة وتجاوز القواعد السوقية التقليدية".

### المطلب الثاني: الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

يوجد نوعان رئيسيان من المناهج هما: المحيط الأحمر (Red Oceans) الهيكلي والمحيط الأزرق (Blue Oceans) إعادة البناء، وتقع بينها كل من: الجاذبية الاقتصادية، التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنافسة أو الابتكار، يستدعي المنهج الهيكلي (المحيط الأحمر) توجيه أنشطة أعمال المؤسسة بالكامل إلى خيارها الاستراتيجي إما الكلفة المنخفضة أو التمايز، أما المحيط الأزرق يكسر قاعدة المفاضلة بين القيمة والتكلفة ويعالج كلاهما في وقت واحد<sup>1</sup>.

كما أن المحيطات الحمراء تمثل جميع الصناعات الموجودة اليوم وسابقاً والمعروفة من قبل اللاعبين في السوق إذ يكون عدد المنافسين فيها كبير ويكون السبيل الوحيد لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة العاملة على حساب حصص المنظمات الأخرى من خلال محاولة التفوق عليهم في ميدان الحرب التنافسية، أما المحيطات الزرقاء فهي على العكس تماماً من المحيطيات الحمراء إذ تبحث المؤسسات عن أسواق جديدة غير مطروقة وبالتالي إيجاد طلب جديد وليس تقاسم الطلب الحالي كما هو الحال في المحيطيات الحمراء ويقول الباحث (Fuller): لا يمكنك أبداً تغيير الأشياء من خلال محاربه الواقع القائم

<sup>1</sup> Rahman, M. H., & Choudhury, S, Op Cit, p94.

لتغيير شيء ما يجب بناء نموذج جديد يجعل النموذج القائم مهملًا، وانطلاقاً من هذه المقوله فإن الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق هي بناء نموذج جديد مختلف عن النموذج القائم<sup>1</sup>.

يشير (Malhotra & Seth, 2014) إلى أن المحيطات الحمراء، تمثل مساحة السوق المعروفة والتي تتكون من جميع الصناعات والخدمات الموجودة فعلياً، في حين أن المحيطات الزرقاء تشير إلى مساحة السوق غير المعروفة والتي تشمل جميع الصناعات والخدمات غير الموجودة حالياً، وعلى الرغم من ذلك فإنه يتم إنشاء محيطات زرقاء خارج حدود الصناعات والخدمات القائمة، إلا أن الكثير منها يتم إنشائها من داخل المحيطات الحمراء عبر توسيع حدود الصناعات والخدمات القائمة<sup>2</sup>.

يركز التوجه الاستراتيجي المعاصر على تشجيع المؤسسات على تجنب الأسواق التي تشهد تنافساً حاداً، والمعروفة بالمحيطات الحمراء، والسعى بدلاً من ذلك نحو اكتشاف مجالات سوقية جديدة لم تستهدف بعد، وهي ما يطلق عليها بالمحيطات الزرقاء، وتمثل الغاية من هذه الاستراتيجية في تقديم عروض ذات قيمة متميزة تجمع بين الابتكار والسعر الجذاب، بهدف استقطاب شرائح جديدة من الزبائن، وخلق أسواق بديلة، مع السعي في الوقت ذاته إلى تقليل التكاليف وتعزيز الربحية والنمو، خاصة في ظل التسارع التكنولوجي المستمر.

في المقابل، تعتبر استراتيجية المحيط الأحمر عن توجه المؤسسات العاملة ضمن صناعات تقليدية وأسواق مألفة، حيث تحدّم المنافسة ضمنها بشكل كبير، وتتصبح المواجهة بين الفاعلين فيها شرسة، نظراً لكون معالم السوق وحدود الصناعة معروفة من قبل الجميع، في هذه البيئة، تسعى المؤسسات جاهدةً للتفوق على منافسيها بعرض الاستحواذ على حصة أكبر من الطلب القائم، إلا أن تشبّع السوق بعدد متزايد من المنافسين يؤدي إلى احتدام المنافسة، مما يجعل الأوضاع أكثر صعوبة، ويُفضي ذلك إلى انسحاب العديد من الفاعلين في السوق<sup>3</sup>.

وتبني هذه الاستراتيجية على فرضية مفادها أن الشروط الهيكيلية للصناعة ثابتة، وأن المؤسسات مضطّرة للعمل والتنافس داخل هذه القيود، وهو ما يُعرف في الأدبيات الأكاديمية بمنظور الحتمية البنوية

<sup>1</sup> محمد عواد وأخرون، إمكانية تقديم منتجات ثورية من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية لأراء الموزعين في شركة أبل في العراق، مجلة المثي لعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق 2021، ص 98.

<sup>2</sup> Malhotra, D., & Seth, S, The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership, The International Journal of Business & Management, Vol2, Issue9, 2014, p248.

<sup>3</sup> الطاهر تواities، نحو إرساء أبعاد ومسارات استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تطبيقية على مجمع صيدال (المديرية العامة) المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 4 نوفمبر 2018، ص 72.

أو "المنظور البنوي" للصناعة، في المقابل ينطلق مفهوم ابتكار القيمة من منظور مغاير يُعرف بـ "إعادة البناء Reconstruction"، والذي يرى أن الحدود السوقية وبنية الصناعة ليست جامدة، بل قابلة لإعادة التشكيل اعتماداً على المبادرات والمعتقدات التي يتبعها العاملون داخل القطاع، كما أن التميز ضمن استراتيجيات المحيط الأحمر غالباً ما يكون مكلفاً، نتيجة احتدام التنافس داخل المجال نفسه، مما يُجبر المؤسسات على الاختيار بين التركيز، التميز أو ريادة التكلفة. أما وفقاً لمنطق إعادة البناء، فإن الاستراتيجية تهدف إلى إنشاء أرضية جديدة للعمل تتجاوز المعادلة التقليدية بين القيمة والتكلفة، وتتوسّس لخلق محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن قواعد السوق القائمة<sup>1</sup>، ويوضح الجدول أدناه الفرق بين الاستراتيجيتين:

#### الجدول رقم (02): الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

المحيطات الزرقاء	المحيطات الحمراء
خلق مساحة سوق غير متازع عليها	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمراً غير مطروح	التفوق في المنافسة
إنشاء طلب جديد ومن ثم الاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر المفاضلة بين خلق القيمة والتكلفة	المفاضلة بين خلق القيمة والتكلفة
انحياز أنشطة المنظمة بالكامل لـلسعي نحو التميز والتكلفة المنخفضة	انحياز أنشطة المنظمة بالكامل إلى خياراتها الاستراتيجية إما التميز أو التكلفة المنخفضة

Source: Rawabdeh, I., & others, Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function, The case of Jordan, Jordan Journal of Business Administration, Vol8, N°2, 2012, p392.

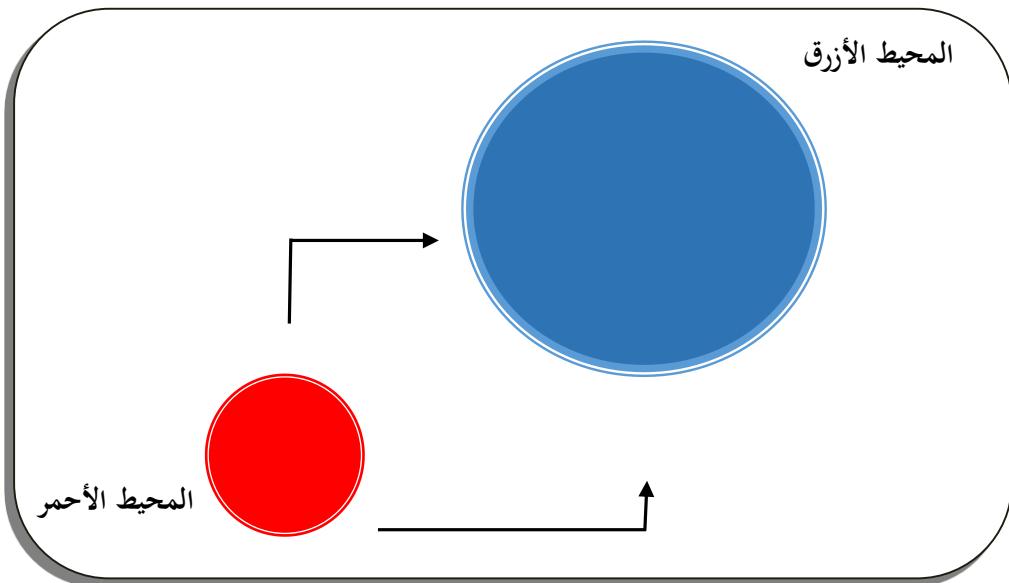
يلخص الباحثان كيم ومابورغن الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر والأزرق بأن الأولى تتضمن التنافس ضمن مساحة السوق الحالية، في حين الثانية تتضمن خلق مساحات سوقية غير مطروقة، كما تعمل الأولى على إلهاق الهرمزة بالمنافسين، أما الثانية فتعمل على جعل المنافسة أمر غير مطروح، كما تركز الأولى على استغلال الطلب الحالي واجراء تحليل القيمة والتكلفة، أما الثانية فتتركز على خلق طلب جديد والاستحواذ عليه وأخيراً فإن الأولى تجعل نشاطات المؤسسة بمجملها تتبع الخيار الاستراتيجي بين التميز أو القيادة بالتكلفة أما الثانية فتضمن الهدفين معاً، إذ تركز نشاطات المؤسسة بمجملها لـلسعي وراء التميز والقيادة بالتكلفة معاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R. Blue Ocean Strategy : How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant (expanded edition), Harvard Business Review Press., Boston, U.S.A, 2015, p41.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن استراتيجية المحيط الأزرق تعكس الفكر الاستراتيجي القائم على الابتكار وإيجاد القيمة المتميزة وتقديم منفعة تمنح للمؤسسة سوقاً بأكمله لا مجرد حصة سوقية، مما يكسب المؤسسة مركز الريادة في عالم الأعمال<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): المحيط الأحمر والمحيط الأزرق



Source: Kim, W.C., & Mouborgne, R. **How to shift from red to blue ocean?**, Blue Ocean Strategy, On web site:<https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blueoceans/> Accessed on:22/03/2022

من خلال الشكل نلاحظ وجود محيطين الأزرق والأحمر، حيث يشير هذا الأخير إلى الفضاء الضيق ذو الأسواق المكتظة والمزدحمة، وهي أماكن فيها المنافسة شرسة ومياها مشبعة بدماء الحرب التنافسية أما المحيط الأزرق يمثل فضاء استراتيجي بكر أكثر اتساعاً ونقاء من نظيره الأحمر، وتشير الأسهم إلى أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات يجب أن يكون قائماً على الابتكار وخلق قفزة في القيمة، بحيث تكون متميزة عن منافسيها في انتقالها من الأسواق الشرسة إلى أسواق جديدة مفتوحة على مصرعيها، ومن ناحية أخرى يمكن اشتقاق محيطات زرقاء من داخل المحيطات الحمراء عبر توسيع حدود الصناعات القائمة.

### المطلب الثالث: مرتکزات وخصائص استراتيجية المحيط الأزرق

تتسم استراتيجية المحيط الأزرق بجملة من المرتكزات والخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط السابقة، فهي استراتيجية جديدة ذات طابع يستند خصوصيتها من أهمية دورها في إنشاء محيطات زرقاء

<sup>1</sup> سارة ابن زايد وكورتل فريد، **التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجاري عالمية**، مجلة دراسات، العدد 51، جامعة عمار ثلجي، الأعوام 2017، ص 115.

تعدم فيها المنافسة، وما تقوم به من دور فعال في تقديم حلول حاسمة ومبتكرة لتطوير واقع المؤسسات وتحسين أدائها.

### أولاً: المركبات الرئيسية لتميز استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن إبراز النقاط الأساسية لتميز هذا المنظور، وهي نقاط تدحض الكثير من المسلمات السابقة في الفكر الاستراتيجي وتتمثل في خمسة (05) نقاط رئيسة هي<sup>1</sup>:

**1- يجب ألا تحل المنافسة مركز التفكير الاستراتيجي:** يتجلّى من خلال استراتيجية المحيط الأزرق بأنه كلما أمعنت منظمة ما في التركيز كثيراً على المنافسة، كلما أدى بها ذلك إلى الواقع في مستنقع المحيطات الحمراء التي تجعل جوهر الاستراتيجية مشغولاً بالمنافسين بدلاً من العملاء ومن ثمة فإن المنظمة ستكرس وقتها بمقارنها نفسها بمنافسيها والاستجابة لتحركاتهم الاستراتيجية بدلاً من فهم كيفية تحقيق قفزة في القيمة للمشترين، إن استراتيجية المحيط الأزرق تخرج من قبضة المنافسة استناداً إلى فكرة أنه يجب التخلّي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق وبالتالي جعل المنافسة غير ذات صلة. من هنا فإن المنظمة التي تنفصل عن المنافسة وتتشبث بتقديم قيمة إبداعية، بدلاً من الاهتمام بمجابهة المنافسين أو محاولة التغلب عليهم أو الحصول على مركز تنافسي ملائم، فإنها ستعيد النظر في كل العوامل التي تتنافس عليها الصناع، وسيكون بإمكانها وفقاً لهذا المنظور أن تتجنب فكرة أن ما يفعله المنافسون هو حتماً ذا علاقة بالقيمة المقدمة للعملاء.

**2- إن هيكل الصناعة ليس هيكلًا غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله:** تعتبر الاستراتيجية كفن من الفنون الإدارية حسب رواد هذا المنظور، لطالما اعتبر هيكل الصناعة ثابتًا، ولا شك أن ما سيؤدي إليه هذا التفكير بشكل حتمي هو أن تصبح الاستراتيجية لعبة محصلتها صفرية، حيث يكون ربح منظمة ما هو خسارة منظمة أخرى لأن كليهما مرتبط بمساحة السوق المتواجدة والمحدودة من منظور المحيطات الحمراء. إن استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لروادها، تبين على العكس كيف يمكن تشكيل حدود السوق لصالح منظمة ما لأجل خلق فضاء جديد، إنها ترتكز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعي ليست ثابتة، وعليه فإنه يمكن للمتعاملين في الصناعة إعادة بنائهما وتشكيلها وخلق طلب جديد من خلال أعمالهم وقناعاتهم كما يشهد على ذلك تاريخ الصناعة، فهناك فضاءات جديدة للسوق تنشأ كل يوم، وهذا فإن الاستراتيجية ستتوقف عن أن تكون لعبة صفرية لأجل أن تصبح لعبة ذات مجموع موجب، وحتى الصناعة غير الجذابة يمكن أن تصبح جذابة ومغرية بجهود واعية للمؤسسات.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن بلايلي، من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر 2018 ص ص 26-27.

**3-إمكانية الإطلاق المنهجي للإبداع الاستراتيجي:** يؤكد صاحبا هذا المنظور بأن عملية خلق محيطات زرقاء تخضع لبعض الثوابت الاستراتيجية والتي سمح لها بوضع إطار تحليلية تربط منهجيا الإبداع والقيمة وتبني الحدود القطاعية بطريقة تعزز أو تعظم أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر ومع ما للحظ دائما من دور طبعا كما في أية استراتيجية، لكن صاحبها هذا المنظور يريان في الأدوات التي يقدمانها (مخطط الاستراتيجية، إطار الفعاليات الأربع، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق....) أن من شأنها أن تؤطر هذا المشكل المتعلق بالاستراتيجية غير المهيكل بشكل مسبق، وتعطي للمؤسسات الوسائل التي يتم من خلالها الخلق المنهجي للمحيطات الزرقاء.

**4-إمكانية دمج التنفيذ في صياغة الاستراتيجية:** يرى صاحبا هذا المنظور بأن استراتيجية المحيط الأزرق تشرك التحليل والأبعاد الإنسانية للمؤسسة، إنها تدرك وتسطر كم هو مهم أن تحوز على انخراط الأرواح والقلوب في الاستراتيجية الجديدة حتى يحترمها كل بمحض إرادته ويساهم في تنفيذها بخالص قلبه بدل الانحناء مجبرا، لذا تتجنب الفصل ما بين التنفيذ والصياغة وذلك من خلال إدخال الإدارة العادلة في إعدادها وتنفيذها، كما أنها يؤكدان على أن هذه الأخيرة هي من يهيء الأرضية من خلال استدعائهما لقواعد العمل الأكثر أساسية المتمثلة في كل من الثقة والتحفيز والتعاون الإرادي للأفراد على جميع المستويات في المؤسسة، وهذه العناصر ليست فقط مجرد مواقف وسلوكيات، بل إنها تشكل رأس مال غير مادي وتسمح للمنظمات بأن تتسم بالسرعة والجودة في تنفيذها، وأن تأخذ أدوارا استراتيجية سريعة بتكاليف أقل.

**5-نموذج مفصل لتحديد الاستراتيجية:** وأخيرا فإن صاحبا هذا المنظور يريان بأن خبراء الاستراتيجية ورغم الخبرات المتراكمة، إلا أنهم تقريبا لم يذكروا شيئا حول مسألة مسبقة مهمة تتعلق بكيفية خلق الاستراتيجية، ويضيفان بأن العديد من النظريات تشرح لنا الأسباب الكامنة وراء تحقيق المؤسسات للربح أو الخسار، ولكنها على التحديد وصفية وليس معيارية، ولا يوجد أي نموذج يصف لنا خطوة بخطوة كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة التي تعطي نتائج جد إيجابية، وعليه فهما يقدمان أعمالهما بأنها تعطينا نموذجا في مضمار المحيطات الزرقاء لأجل أن يبين كيف للمؤسسات أن تتجنب فخ منافسة السوق لأجل الإبداع من خلال خلق سوق جديد، وهكذا فهما يريان في المخطط الاستراتيجي المقدم من قبلهما والمرتكز على العديد من التدخلات الاستراتيجية للباحثين لدى العديد من المؤسسات أنه يساعد المدراء في عملهم أثناء صياغة الاستراتيجيات المبدعة والخلاقة للقيمة المضافة.

## ثانياً: خصائص استراتيجية المحيط الأزرق

لدى استراتيجية المحيط الأزرق خمسة (05) سمات أساسية تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- خلق مساحة السوق غير المتناظع عليها:** هو قبل كل شيء المفهوم الأهم لاستراتيجية المحيط الأزرق وهذا أمر مهم بالنسبة للمؤسسة للخروج من حشد المنافسة في السوق الحالي، وإنشاء مساحة سوق جديدة لجذب العملاء، إنها الاستراتيجية التي تضعها المنظمة في نطاق متطلبات العميل، حيث تركز مبادئها وسياساتها على احتياجات العملاء وتلبية رغابتهم.

**2- جعل المنافسة غير ذات صلة:** هي البناء الثاني لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن المؤسسات التي تسبح خارج المنافسة وتنتقل باتجاه المحيط الأزرق قادرة على الحصول على نقاط ايجابية واستباقية، لأن المنافسة تهدر الطاقات وتحد من القدرة على الابتكار، وهي السمة المميزة للمحيط الأحمر الذي تزدهر فيه الأعمال التجارية.

**3- إنشاء والتقط طلب جديد:** هو خاصية أخرى من استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تركز المؤسسات على خلق طلب جديد، بدلاً من مشاركة وتقاسم الطلب الحالي، وهذا مهم جداً لأن المؤسسات لا تركز فقط على قائمة الطلب الحالي في السوق، بل تتجاوزه وتكتشف جهودها من أجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة لجذب عملاء جدد، وهذا الأمر يساعد المؤسسة على الانعتاق من المنافسة.

**4- إلغاء المفاضلة بين القيمة والتكلفة:** يعتبر أمراً مهماً في بناء استراتيجية المحيط الأزرق، على عكس المؤسسات التي اعتادت زيادة التكلفة عند إنشاء قيمة جديدة، حيث تجعل استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسات قادرة على كسر هذه المقايسة وتحقيق كليهما في نفس الوقت.

**5- تحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة:** فعلى العكس من استراتيجية مايكل بورتر يتم اختيار إما "التمايز" أو "التكلفة المنخفضة"، تجد استراتيجية المحيط الأزرق تعمل على تحقيق "التمايز" و "التكلفة" في آن واحد فهي ترفض المبدأ الأساس للاستراتيجية التقليدية المتمثل في أن هناك مقاييس بين القيمة والتكلفة (يمكن للمؤسسات إما إنشاء أكبر قيمة للعملاء بتكلفة أعلى أو إنشاء قيمة معقولة بتكلفة أقل)، بعبارة أخرى الاستراتيجيات التقليدية هي في الأساس اختيار بين التمييز أو التكلفة المنخفضة، أما في استراتيجية المحيط الأزرق تسعى المؤسسة إلى التمييز والتكلفة المنخفضة معاً، أي أنها توفر ميزات جديدة بتكلفة معقولة ومرضية للعملاء، وتمكن من إحداث قفزة في القيمة لكل من الزبائن والمؤسسة.

<sup>1</sup> Shafiq, M., & others, A New Framework of Blue Ocean Strategy for Innovation Performance In Manufacturing Sector, International Journal of Engineering and Advanced Technology, vol8, Issue5C, 2019 p1383.

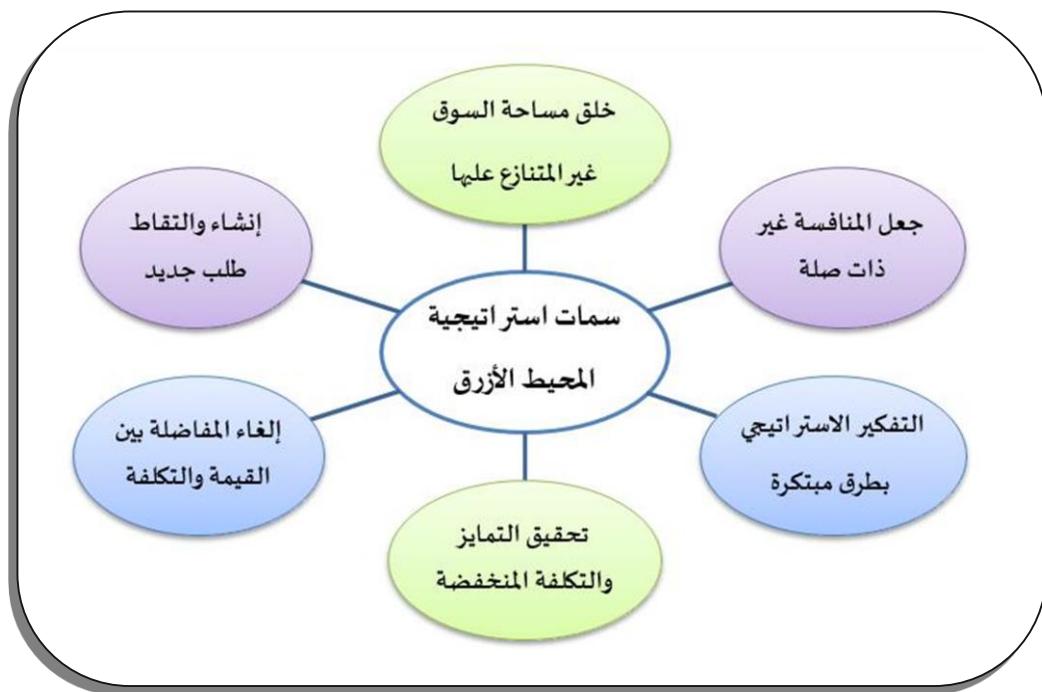
إضافة إلى الخصائص السابقة فقد أورد (نجاء أحمد محمد شاهين، 2022) مجموعة أخرى من الخصائص المميزة استراتيجية المحيط الأزرق نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ أنها فلسفة إدارية قائمة على التفكير الاستراتيجي بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون، وليس ما هو قائم بالفعل، حيث ترتكز على ابتكار قيمة في المنتج أو الخدمة للخروج به خارج إطار المنافسة حيث يعتقد Omansky هذا الرأي بوصفه أن: "ابتكار" و"مساحة السوق الجديدة" و "خلق الطلب" هي خصائص مركبة لاستراتيجية المحيط الأزرق<sup>2</sup>؛
  - ✓ ملائمة وتوافق البدائل الاستراتيجية مع البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يساعد على استغلال واقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات بأقصى ما يمكن؛
  - ✓ المرونة والتكيف مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة في أي وقت؛
  - ✓ الموضوع والشرح لكل المشاركين، خاصة من حيث الأهداف والصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف؛
  - ✓ التميز عن المنافسين، فالمؤسسات التي تعتمد على المحيط الأزرق لا ترتكز على استراتيجية منافسيها فهي بالأساس ليست استراتيجية للفوز بالمنافسة ولكنها استراتيجية للخروج من عالم المنافسة؛
  - ✓ الارتباط بالذكاء، حيث تعتمد على الذكاء العاطفي في تفهم أوضاع العملاء والتعامل معهم، فتكوين العلاقات الاجتماعية، والوعي العاطفي والمهارات المساعدة على بقاء العميل بحالة إيجابية، كما أنها ترتبط بالقدرة الابتكارية، والنوع الإدراكي بأهمية الابداع والمبادرة لتحقيق ما هو أفضل ومميز؛
  - ✓ الاعتماد على تقوية الأداء المؤسسي ومقارنته بالأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة، واكتشاف الأخطاء فور حدوثها وتصحيحها، والتنبؤ بالمشكلات والمعوقات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- من خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في الشكل المولى:

<sup>1</sup> نجاء أحمد محمد شاهين، **استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها "تصور مقترن"**، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 18، العدد 1، كلية التربية، جامعة المنصورة 2، مصر، أبريل 2022، ص 196.

<sup>2</sup> Omansky, M. L, **Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both**, international Journal of Management Studies and research, Vol2, Issue1, 2014, p33.

## الشكل رقم (03): خصائص استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الطرح السابق.

من خلال الشكل وبالنظر في السمات والخصائص السابقة لاستراتيجية المحيط الأزرق، نجدها استراتيجية عمل جيدة لتوليد الفكرة والإبداع، وجذب الزبائن، وتحقيق الربح والتطور للمؤسسة للقيام بدورها بكفاءة وفعالية، فهي تقوم بضبط جميع أنشطة المؤسسة سعياً وراء التنوع والتميز والتكلفة المنخفضة لإرضاء رغبات وطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات السعي نحو تطبيق هذه الاستراتيجية لتقديم أفضل المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء الحاليين والمستقبلين، وذلك من أجل التميز والنجاح باستمرار.

## المبحث الثاني: الدوافع والتحركات الاستراتيجية نحو ابتكار القيمة

في بيئه تتسم بالتغيير المتسارع، وتعقد احتياجات العملاء، وارتفاع تكاليف المنافسة، لم يعد كافياً أن تسعى المؤسسات إلى مجرد الحفاظ على موقعها في السوق، بل أصبح من الضروري إعادة صياغة نماذجها الاستراتيجية بما يسمح لها بتحقيق التفرد وخلق طلب جديد، ومن هذا المنطلق، تبرز استراتيجية المحيط الأزرق كمنهج لا يكتفي بتحسين الأداء ضمن قواعد السوق القائمة، بل يسعى إلى إعادة رسم حدود السوق عبر تبني تحركات استراتيجية مبتكرة، تؤدي إلى ابتكار قيمة تعود بالنفع على كل من المؤسسة والعملاء.

ويأتي هذا المبحث لتسلیط الضوء على المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تبني هذا التوجه، إلى جانب تناول التحركات الاستراتيجية التي سلكتها للوصول إلى تلك "المحيطات الزرقاء"، من خلال إعادة النظر في نماذج الأعمال، وابتكار عناصر جديدة للقيمة تتجاوز ما هو مألف في الصناعة، كما يُركّز المبحث على مفهوم ابتكار القيمة بوصفه المحور الجوهرى في بناء استراتيجيات فعالة قادرة على تحقيق التميز والتفرد في السوق.

### المطلب الأول: المبررات المشجعة في تبني المؤسسات لاستراتيجية السوق الأزرق

توجد عدة عوامل محفزة تدفع المؤسسات إلى البحث عن محيطات زرقاء، يأتي في مقدمتها آثار العولمة وما تفرضه من تحديات سياسية، واقتصادية، واجتماعية متزايدة، فضلاً عن التطورات السريعة في تقنيات الإنتاج والخدمات، كما أسهمت حرية انتقال المعلومات والمنتجات، إلى جانب إزالة الحاجز التجارية بين الدول، في اشتداد المنافسة وتصاعد حروب الأسعار، مما أدى إلى تآكل هوماش الربح لدى العديد من المؤسسات، وفي ضوء هذه التغيرات، تبرز مجموعة من الدوافع الرئيسية التي تحتّل المؤسسات على تبني فلسفة المحيط الأزرق، من أبرزها<sup>1</sup>:

- ✓ التطور المتسارع في التقنيات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية والخدمية؛
- ✓ اتساع قدرة الموردين على تقديم سلع وخدمات متنوعة وغير مسبوقة؛
- ✓ التحولات الاقتصادية والتغيرات في التشريعات البيئية، والاجتماعية، والثقافية ضمن بيئات الأعمال العالمية، والتي تتسم بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ؛
- ✓ زيادة عدد الصناعات والخدمات وتقوّق العرض على الطلب؛
- ✓ العولمة الحالية للأسوق، سرعة نقل وانتقال التكنولوجيا والتداول الآلي للمعلومات؛
- ✓ تطور السوق وظهور علامات تجارية متعددة مما جعل صعوبة في التمييز بينها؛

<sup>1</sup> عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج  
مجلة كلية التربية، الجزء 4، العدد 45، جامعة عين شمس، مصر، 2021، ص 230.

إضافة إلى ما سبق فقد أورد (خالد عبد الكريم محمد غنام، 2021) مجموعة أخرى من المبررات يجعل انتهاج وتبني منظمات الأعمال لاستراتيجية المحيط الأزرق أمرا ضروريا وحتميا وتمثل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ إن مصدر استراتيجية المحيط الأزرق نتج عن الأسواق الحالية في حالة الإشباع أو التي في حالة تراجع، ومن هنا يجب التفكير في طريقة جديدة لتشييف القطاعات الصناعية من خلال البحث وابتكار أسواق جديدة؛
- ✓ سوق وصل إلى النضج من عدة منافسين: وهذا يحتاج إلى استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تمكّن تقريري يقوم بتسريع الطلب (إنشاء فريق جديد من الزبائن، وتجديد في المنتجات للزبائن الجديد)؛
- ✓ السوق الذي يتتطور من خلال التمايز في أساليب التسويق (استعمال كل عناصر المزيج التسويقي) لذلك تحتاج المنظمة لابتكار طرق جديدة لجلب الزبائن وفتح مجال جديد؛
- ✓ عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة يكون فيها السوق محظوظ ولم يعد بإمكانها التميز في مواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة مختلفة.

في دراسة أجراها مؤسسة كوبرنيكوس لاستشارات وبحوث التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في أوبورنديل سنة 2000 (Copernicus-Marketing Consulting and Research)، كشفت أنه بالنسبة لمعظم المنتجات فقد أصبحت العلامات التجارية أكثر تشابهًا في الصناعات التي تكثر وتشتت فيها المنافسة، وأصبح التمييز بين العلامات التجارية أمراً صعباً للغاية، ويشير كل هذا إلى أنه مع ارتفاع المنافسة الدموية في المحيطات الحمراء، ستحتاج المؤسسات إلى التركيز أكثر على إنشاء المحيطات الزرقاء<sup>2</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> خالد عبد الكريم محمد غنام، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، فلسطين، 2021، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> Malhotra, D., & Seth, S, Op Cit, p249.

## الشكل رقم (04): الحاجة المتزايدة لإنشاء محيطات زرقاء



Source: Malhotra, D., & Seth, S, [The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership](#) The International Journal of Business & Management, Vol2, Issue9, 2014, p249.

تعبر المنافسة عن حالة التزاحم أو الصراع بين المؤسسات في السوق لجذب العملاء والتفوق على المنافسين باستخدام أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والترويج والخدمات المكملة، بينما تشير الميزة التنافسية إلى كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يمنح قيمة مضافة للعملاء بشكل أكبر مما يقدمه المنافسون وتنشأ باتباع أحد استراتيجيات التناقض، ولكن مع تزايد شدة المنافسة ومحاولة الحصول على ميزة تنافسية في إطار المحيطات الحمراء يتغير على القادة التفكير خارج الإطار، وتجاوز حدود الخيارات التقليدية إلى خيارات ابتكاريه مكونة للقيمة بطرق حديثة، وستحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى اهتمام كبير ومتزايد بالمحيطات الزرقاء.

إن عملية خلق المحيطات الزرقاء لا تُعدّ مساراً ثابتاً أو مستقراً، بل هي سلسلة من الخطوات الديناميكية التي تمرّ بها المؤسسة أثناء سعيها للتميز، ففي البداية يتحقق المحيط الأزرق عبر أداء قوي يؤدي إلى نتائج ملموسة، ثم تبدأ بوادر الابتكار في الظهور، مما يستدعي من المؤسسة القيام بخطوات مختلفة عما يفعله الآخرون، وت تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ولتحقيق ذلك، يمكن الاعتماد على مدخلين رئيسيين<sup>1</sup>:

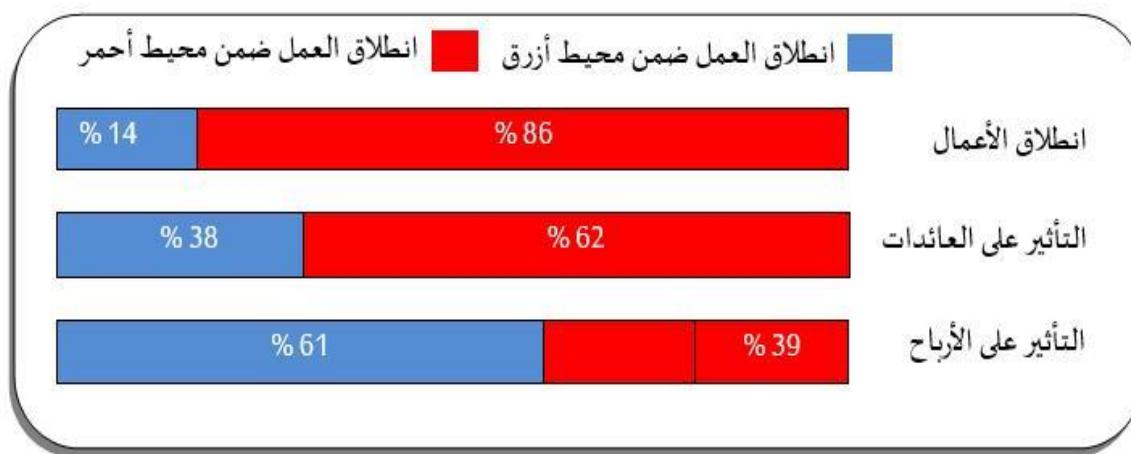
- **المدخل الأول:** إنشاء صناعات جديدة كلياً، حتى وإن لم تكن هذه المبادرات تراعي في بداياتها حاجات المجتمع بشكل مباشر، لكنها أثبتت فعاليتها من حيث الإبداع والإنتاج، ومن الأمثلة البارزة على ذلك، خدمة "Google" التي استقطبت ملايين المستخدمين حول العالم، نظراً للقيمة المضافة التي قدمتها، لدرجة أن استخدامها أصبح جزءاً لا يتجزأ من تجربة كل مستخدم للإنترنت.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 35-36.

- المدخل الثاني: ابتكار تطبيقات جديدة وإعادة تصور الأفكار ضمن بيئه تنافسية مكثفة (المحيط الأحمر)، حيث تختلط العديد من المؤسسات حالياً في ممارسات متضادة، مثل السعي لتطوير أساليب مبتكرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية من جهة، وتعظيم صافي الأرباح من جهة أخرى، بالإضافة إلى متابعة تحركات المنافسين ومحاولاتهم لاختراق السوق، مما يعني توجيه الاهتمام إلى الأنشطة الداخلية والخارجية على حد سواء.

لتبرير المنهج الجديد أجريت دراسة عن إطلاق مجالات العمل الجديدة في (108) مؤسسة لقياس حجم الأثر الذي يشكله إيجاد المحيطات الزرقاء على الأرباح والنمو، حيث كشفت أن نسبة 86 % من هذه الانطلاقات تمثلت في امتدادات وإضافات على ما هو موجود، أي إدخال تحسينات تدريجية على الصناعات القائمة ضمن المحيط الأحمر، إلا أنها لم تكن مسؤولة إلا عن نسبة 62 % من إجمالي العائدات، بينما لم تتجاوز مساهمتها سوى 39 % من إجمالي الأرباح، في حين أن النسبة المتبقية البالغة 14 % من هذه الانطلاقات كانت موجهة نحو خلق محيطات زرقاء، لكنها أفرزت نسبة 38 % من إجمالي العائدات ونسبة 61 % من إجمالي الأرباح<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (05): الربح والنمو المتحقق من إنشاء المحيطات الزرقاء



Source: Kim, W.C., & Mouborgne, R, [Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant](#), Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015, p31.

إن المنافسة والصراع بين المنظمات يفرض منطق القوة والمنظمة غير القادرة على المنافسة ستختفي وتزول وعليه يتوجب على المنظمات التفكير بطرق جديدة خارج منطق المنافسة والصراع وخارج حدود بيئتها

<sup>1</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, [Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant](#), Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015, p31.

والتوجه نحو الأسواق الجديدة والأفكار الإبداعية ولا يتم ذلك إلا بانتهاج استراتيجية المحيط الأزرق التي تمكن من إنشاء مساحة سوقية جديدة، حيث يُتاح تحديد كافة القواعد والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر في السوق، وبالتالي القيام بابتكار وخلق قفزة في القيمة بما يجعل المنافسة أمراً غير مطروح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحرك الاستراتيجي

يؤكد الباحثان Kim & Mauborgne على أنه سبق لهما وأن سجلاً الفكرة المتعلقة بخلق محيطات زرقاء منذ العام 1997 في (Value Innovation) كأول سلسلة مقالات ظهرت لهما في (Harvard Business Review) حيث لاحظاً بأن المنظمات التي تتحرر من قيود المنافسة لا تهتم كثيراً بمحاربة المنافسة والتفوق عليها، أو بأن تخلق لنفسها مركزاً تناصرياً مناسباً، لأن الهدف ليس هو أن نفعل أفضل مما يفعله المنافسون، إنما يتعلق الأمر بإنجاز قفزة كبيرة إلى الأمام تجعل المنافسة دون معنى، إذ أنَّ المنظمات الطموحة والرائدة في المستقبل لا تُحقق تقويقها من خلال الانخراط في معارك تناصصية مع بقية الفاعلين في السوق، بل من خلال استكشاف محيطات زرقاء تمثل فضاءات سوقية جديدة تخلو من الصراع والمزاحمة وتمتاز هذه الأسواق بإمكانات واعدة للنمو والتتوسيع، وتُعرف هذه التحركات الاستراتيجية بمصطلح "الحركات المبتكرة للقيمة"، إذ تُحدث نقلة نوعية في القيم المقدمة لكلٍّ من المؤسسة والزبائن، مما يُضعف من تأثير المنافسين ويفتح المجال لخلق طلب جديد في السوق.<sup>2</sup>

تم الاعتماد على دراسات طويلة المدى من أجل تحديد الوحدة الأساسية لتحليل وفهم جذور الأداء العالي، وأكَّد تحليلهما لمختلف حالات الصناعة بأنه لا توجد صناعة أو مواصفات منظمة يمكنها أن تفسر التمييز بين المجموعتين، فقد فشل التحليل في إيجاد مؤسسة أو صناعة كاملة بشكل دائم، بل إذ ما وجدها خلف النجاحات لبعض المؤسسات هو نموذج ثابت وشائع بجمع التحركات الاستراتيجية التي تهدف إلى خلق المحيطات الزرقاء والتمسك بها، فقد اتضح أن المقاربة الاستراتيجية الهدافة لخلق المحيطات الزرقاء كانت ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة. فقد توصلنا إلى أن المؤسسة والصناعة ليستاً أفضل وحدة للتحليل عند دراسة جذور النمو المنعمي، وأن التحرك الاستراتيجي هو الوحدة المناسبة للتحليل، وليس المؤسسة أو الصناعة لتفسير خلق المحيطات الزرقاء وتحقيق الأداء العالي المستديم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العيداني إلياس وأخرون، دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 13، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 60.

<sup>2</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, Op Cit, 2015, p12.

<sup>3</sup> وشان كيم، رينيه ماوبورغن، استراتيجية المحيط الأزرق (كيف تندع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة)، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2006، ص 29.

ويعرف التحرك الاستراتيجي على أنه مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوقاً كبيرة، وكمثال على ذلك نأخذ شركة (HP) حين استولت في عام 2001 على شركة (Company) ولم تعد هذه الأخيرة شركة مستقلة، في النتيجة قد يحكم العديد من الناس على هذه الشركة بالفشل، لكن هذا لا ينفي على أي حال التحركات الاستراتيجية باتجاه المحيط الأزرق والتي قامت بها شركة (Company) في خلفها لصناعة خدمات الشبكات، فلم تقتصر هذه التحركات على كونها جزءاً من عودة الشركة القوية في مُنتصف التسعينيات، بل أدت أيضاً إلى فتح سوقٍ ضخمٍ تقدّر بـ مليارات الدولارات في مجال صناعة الحواسيب<sup>1</sup>.

وتتجدر الإشارة إلى أن بعض الصناعات تصاب بظاهرة قصر النظر التسويقي (Marketing Myopia) بسبب نظرتها السطحية للأمور، وهذه المنظمات لا تستغل فرص النمو والأسواق غير المكتشفة، مما يعرضها إلى التهديد والإبطاء في النمو ومن ثم التوقف، هناك العديد من المنظمات التي تعاني من الإخفاق في مواكبة متطلبات السوق، إذ تركز أنشطتها بشكل أساسي على إنتاج السلع والخدمات، معتقدة أنها تسير في طريق النمو، في حين أنها في الواقع تحدّر تدريجياً، ويعزى هذا القصور إلى ما يُعرف بظاهرة قصر النظر التسويقي، في المقابل توجد منظمات تتبنى رؤى استراتيجية أعمق، وتسعى لاكتشاف أسواق جديدة لم يتم التطرق إليها بعد، وتحاول اختراق مجالات لا تزال بعيدة عن المنافسة، وتعُرف هذه المنظمات بتوجهها نحو المحيطات الزرقاء، حيث تعمل على تصميم استراتيجيات مبتكرة تتماشى مع هذا التوجه مرتكزة بذلك على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار<sup>2</sup>.

وفي نفس الصدد يشير فيرولي سيلفا أن الشركات التي ترغب في تحسين الجودة لديها والنجاح في أدائها، عليها أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات ايجابية وإعادة الإنتاج بشكل نظامي، حيث أنه عندما يتم تطبيق تلك التحركات الاستراتيجية بشكل مركزي فسوف تؤدي إلى خلق مساحة جديدة وبالتالي محيط أزرق جديد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> و.شان كيم، رينيه ماوبورغن، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> يوسف حليم سلطان الطائي، **استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي**، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة مجلة القاسمية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القاسمية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8 العدد 4، 2006، ص 11.

<sup>3</sup> مصطفى عبدالمجيد أحمد، **الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص 10.

ومن زاوية أخرى يعرف التحرك الاستراتيجي بأنه مجموع الجهود المبذولة لبلوغ الغايات والأهداف التي وضعتها المؤسسة، وخطوات التحرك الاستراتيجي تمثل التفاصيل المحددة لخطة العمل، لذلك يجب أن تكون ملموسة وشاملة ويجب أن تترك ما يلي<sup>1</sup>:

✓ ما الذي سيحصل؟

✓ بأي قدر أو إلى أي مدى ستحصل هذه التحركات الاستراتيجية؟

✓ من سينفذ هذه التحركات الاستراتيجية؟

✓ متى ستحدث هذه التحركات، وكم من الوقت ستستغرق؟

✓ ما هي الموارد الضرورية لتنفيذ التحركات المقترحة؟

إن استباق المستقبل هو السبب الأبرز لأهمية تحديد خطوات التحرك الاستراتيجي، فالمنظمة تكون مستعدة للمتغيرات التي تحدثها، وثمة أسباب أخرى تتمثل فيما يلي:

✓ التركيز على التفاصيل التي يجب أن تحصل حتى تتجه المنظمة؛

✓ إيجاد طرق ممكنة لبلوغ الغايات؛

✓ السماح بمشاركة الأفراد في التفكير بطريقة منظمة حول مستقبل المنظمة؛

✓ توفير الوقت والطاقة والموارد على المدى البعيد.

وتحدد خطوات التحرك الاستراتيجي، حسب التغييرات التي تريد المنظمة الحصول عليها، حيث تقوم بدراسة ما يجب تغييره في مرحلة مبكرة من عمل المنظمة، وأن يتم تحديتها وتحييئها بصورة مستمرة، وتحدد خطوات التحرك الاستراتيجي فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ تحديد ما الذي تحسن المنظمة صنعه على الصعيدين الجماعي والفردي: أي تحديد جميع نقاط القوة الممكنة التي تتواجد في المنظمة؛

✓ البحث عن طرق مختلفة لاستخدام نقاط القوة هذه من أجل تنفيذ التغييرات التي قررتها المنظمة؛

✓ التفكير في الحاجز المحتملة في وجه تطبيق التغييرات المقترحة، والعمل على إزالتها؛

✓ البحث عن الطرق المختلفة للمضي بتطبيق التغييرات المقترحة في القطاع المختار؛

✓ تحديد قائمة نهائية بخطوات التحرك لكل قطاع، وإمكانيات الخوض فيه.

<sup>1</sup> فحية صدوق، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019 ص ص 61-62.

## المطلب الثالث: ابتكار القيمة

في ظل التوجهات الهادفة للتحسين المستمر وتحقيق الأداء المتفوق، يعد ابتكار القيمة توجهاً استراتيجياً للمؤسسات، لا سيما عقب ظهور فتئين لابتكار القيمة يتمثلاً في "ابتكار القيمة الروتينية"، ويعتمد على العمليات والكافاءات مثل إدارة العمليات وتنفيذها والتحسين المستمر، و"ابتكار القيمة الاستكشافية" ويعتمد على الكفاءات الريادية، ويعد إيجاد توازن بين هذين الفتئين من ابتكار القيمة مهم للمؤسسات كافة. يعرف الابتكار بأنه وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي نواجهها، كما يعرف بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة، وهو أيضاً ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباعدة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات ويعُرف أيضاً على أنه مجموعة من الإجراءات العلمية والتكنولوجية والتجارية التي تهدف إلى ضمان نجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، إلى جانب الاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات مبتكرة أو مطورة، أو إدخال أساليب جديدة في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويعُد البحث والتطوير مجرد مرحلة واحدة ضمن هذا المسار المتكامل<sup>1</sup>.

إن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المنظمات للبحث عنه وتطويعه وإدارته بفعالية ونجاح لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات وتبثث عما يقف حائلاً في وجه رياحتها وتميزها عن المنظمات الأخرى وبشكل خاص تلك التي تهدى الوقت وتضيع الجهد وتزيد التكاليف، مما يساعد على تكوين وخلق بيئة وعقلية ابتكارية إبداعية متميزة تسعى للريادة والتميز في بيئه توصف بكل أصناف التحديات والمستجدات والتي لا يستطيع المجابهة فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ منهج الابتكار قولاً وفعلاً وعملاً<sup>2</sup>.

إن الإبداع والابتكار مفهومين مختلفين، لأن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة ومميزة، وهذا يتجلّى في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَحَاقَ كُلُّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (سورة الانعام آية 101)، أما الابتكار فيتمثل في تحويل الفكرة إلى واقع ملموس من خلال تطبيقها كعملية أو منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث يُنظر إلى الإبداع بوصفه المرحلة التمهيدية التي تسبق عملية الابتكار، أي أنه شرط ضروري ومبغي أو نقطة انطلاق لابتكار، فإذا كان الإبداع متعلق

<sup>1</sup> سامية مخن و محمد ساسي الشايب، **القدرة على التفكير الابتكاري: قراءة مفاهيمية** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 21 العدد 21، جامعة فاسدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 51.

<sup>2</sup> رعد الصرن، **إدارة الإبداع والابتكار**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 250.

بالأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة ومختلف أنشطتها، ولذلك فان الابتكار ما هو إلا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج إلى السوق<sup>1</sup>.

تميّز مفهوم ابتكار القيمة عن مفهوم إضافة القيمة، إذ يُعدّ الأول أحد مكونات استراتيجية المحيط الأزرق، بينما يُنسب الثاني إلى المحيط الأحمر، فالقيمة ضمن المحيط الأحمر تُعرف بالقيمة المضافة والتي ترتكز على تعزيز كفاءة تقديم المنافع المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون. ويُقصد بالقيمة المضافة (Value-added) سعي الشركات إلى تقديم خدمات إضافية تعزز من عرضها بدلاً من خفض الأسعار لمجارة المنافسين، مما يدعم هوامش ربح أفضل، فالقضية ليست مرتبطة بالسعر في حد ذاته، بل تتعلق بالحفاظ على ولاء الزبائن من خلال تقديم تجربة أو خدمة فريدة لا يمكن إيجادها لدى الآخرين، كما يوضح أحد خبراء التسويق بقوله: «المسألة تتعلق بالحفاظ على ولاء العميل عبر خدمة لا يمكن العثور عليها في مكان آخر».

أما في سياق المحيط الأزرق، فالقيمة تُعرف بـ«القيمة المُبتكرة»، وهي ترتبط بقدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبون، ما يُعدّ من أهم مواردها الاستراتيجية للحصول على عائد يتجاوز المتوسط العام في السوق. وتوثّر الأهداف التنظيمية المرتبطة بابتكار القيمة في اختيار الاستراتيجية العامة للأعمال، وكذلك في تشكيل الهيكل التنظيمي المناسب، وعادةً ما يتم توليد هذه القيمة من خلال الجمع بين خفض تكاليف الإنتاج وتقديم منتج أو خدمة تحمل خصائص فريدة ومميزة<sup>2</sup>.

وتُحدّد القيمة من منظور الزبون، استناداً إلى عاملين أساسيين يُعْدآن من العوامل الحرجية التي يجب مراعاتها عند صياغة استراتيجيات خلق القيمة:

1- من هو الزبون؟

2- ماهي القيمة؟

عند هذه المرحلة، تسعى المنظمة إلى تحديد أبرز احتياجات الزبائن، والتي تُعد أساساً لتنظيم أنشطتها وعملياتها بكفاءة. وبناءً على ذلك، تعمل على تلبية تلك الاحتياجات بسرعة ودقة، وبأقل تكلفة ممكنة، إذ تتحقق القيمة الحقيقية عندما يشعر الزبائن بالاطمئنان أثناء عملية تبادل المنتجات أو الخدمات، ويُدركون أن القيمة المقدمة تفوق السعر المدفوع. ومن هذا المنطلق، ترتكز المنظمات على فهم رغبات واحتياجات الزبائن بعمق، لتنقّم بصياغة استراتيجيات تتحمّل حولهم، وتوفّر عروض ذات قيمة متميزة، وبناء علاقات مستدامة ومربيّة معهم، مما يتيح لها في نهاية المطاف جني ثمار تكوين القيمة للزبون.

<sup>1</sup> مدوّن الزيدات، *أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين* مجلة المتنار للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 1، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 184.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 57.

يتكون مفهوم ابتكار القيمة من عنصرين رئيسيين هما: [ابتكار + القيمة]، ويوضح ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ القيمة دون ابتكار تُعد بمثابة إضافة تدريجية للقيمة، حيث يتركز الجهد على تحسين المنتجات أو الخدمات عبر مستويات متفاوتة من الإضافة، دون أن يتطرق ذلك بتحول جوهري أو خروج عن النمط التقليدي.

✓ الابتكار دون قيمة لا يُعد كافياً لخلق محبيات زرقاء، إذ إن الاعتماد على التكنولوجيا وحدها لا يقود بالضرورة إلى نجاح استراتيجي. فالمحيط الأزرق لا ينبع من الابتكار التكنولوجي المحسن بل من القدرة على خلق قيمة حقيقة للزيون، وبالتالي، فإن الابتكار الذي لا يُراعي قابلية السوق للاستيعاب أو لا يتوافق مع احتياجات الزبائن الفعلية قد يُنتج عروضاً لا تجد قبولاً لديهم، فيفشل في تحقيق أهدافه رغم حداثته.

كما أن هناك فرقاً جوهرياً بين "ابتكار القيمة" و"تكنولوجيا القيمة"، فال الأول يتحقق عندما تقوم المنظمات بإحداث توازن استراتيجي متكامل بين الابتكار من جهة، وبين عناصر التسعير، والفائدة، وتكلفة المنتج النهائي من جهة أخرى، أما الثاني، أي الابتكار التكنولوجي فيرتكز غالباً على الحلول التقنية دون مراعاة لقيمة الزيون، مما يجعله عرضة لعدم القبول في السوق، بينما يسعى الابتكار التكنولوجي إلى تقديم حلول جديدة، يعمل ابتكار القيمة على إعادة تعريف المشكلة ذاتها بما يتماشى مع احتياجات الزبائن وقدرتهم على التبني.

ويتحقق ابتكار القيمة عندما تتمكن المنظمات من تحقيق توازن فعال بين خلق القيمة ووسائل تقديمها إلى جانب التسعير والتكلفة، بطريقة متكاملة ومتقاربة تضمن تحقيق المنفعة لكل من الزيون والمنظمة فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتتفيداها بهذا الشكل ينتج عنه إيجاد المحيط الأزرق والانتعاق من المنافسة، يُسفر ابتكار القيمة عن تحدي مباشر للمفاهيم التقليدية السائدة في الاستراتيجيات القائمة على المنافسة، والتي ترتكز غالباً على مبدأ البيع وفق تكلفة القيمة، إذ تفترض هذه الرؤية التقليدية أن على المنظمة الاختيار بين تقديم قيمة عالية مقابل سعر مرتفع، أو تقديم قيمة مقبولة مقابل تكلفة منخفضة، وتقوم هذه الاستراتيجية على المفاضلة بين خيارات: التميز أو تقليل التكلفة، وبناءً على هذا المنطق، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم القيمة المقدمة للزبائن، عليها أن تتحمل تكلفة أعلى، في حين أن المنظمات التي ترتكز على خفض التكاليف، تُضطر إلى التنازل عن جزء من القيمة.

<sup>1</sup> يوسف موسى محمد الحوراني، *مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 18.

غير أن المنظمات الطامحة إلى استكشاف المحيطات الزرقاء تتجاوز هذا المنطق الثاني، إذ تسعى إلى الجمع بين التميز وتقليل التكلفة في آنٍ واحد. ويعبر عن هذا التوجه من خلال مفهوم "ابتكار القيمة" أو "القيمة المبتكرة"، الذي يجمع بين تقديم عروض ذات خصائص متميزة للزبائن من جهة، وتحقيق كفاءة في التكاليف من جهة أخرى، مما يخلق وضعًا استراتيجيًّا فريديًّا خارج نطاق المنافسة التقليدية.<sup>1</sup>

ومن البديهي أن هذا يؤدي إلى نمو ملحوظ في السوق بشكل كبير من خلال تحويل غير العملاء إلى عملاء والمفتاح لتحقيق ذلك هو تقديم المزايا والعناصر التي لم تكن متاحة مسبقًا للزبائن وبأسعار في متناول الجميع، إذ يمكن أن تزيد المؤسسة أرباحها بنسبة 85% من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 5% فقط، أي بضمان التعامل مع نفس الزبائن، كما أن رفع القيمة للزبون الحالي لها دور إيجابي كبير في عملية الحصول على زبائن جدد بتكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان وذلك عند الترويج بكلمة الفم الإيجابية.<sup>2</sup>

بذلك تتحقق القيمة بالنسبة للمستهلكين والمنظمة معاً، لأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر بالنسبة للمستهلكين أما بالنسبة للمنظمة فالقيمة تتولد من السعر والتكلفة<sup>3</sup>.

$$\leftarrow \text{القيمة للمشتري} = \text{المنفعة المقدمة} - \text{سعر المنفعة المقدمة}$$

$$\leftarrow \text{القيمة للمنظمة} = \text{سعر المنفعة} - \text{تكلفة المنفعة}$$

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> دروازي يسمين، أوسير منور، إدارة علاقات الزبون كتجهيز جديد في التسويق المصرفـي-مقارنة نظرية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 286.

<sup>3</sup> محمد أحمد موصلي، دور أبعاد نظرية TRIZ لاتخاذ القرارات بطريقة إبداعية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق "BOS"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2018، ص 74.

الشكل رقم (06): ابتكار القيمة حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق



Source: Guillaume, N, The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy, Magister program in Leadership, Linnaeus University School of business and economics, 2011, p20.

نلاحظ من خلال الشكل أن القفزة في القيمة تتحقق من خلال دفع القيمة المقدمة للزبون للأعلى ودفع التكلفة نحو الأسفل في نفس الوقت، بعبارة أخرى أنه مع إزالة وتقليل الكلفة المهدورة ومع زيادة وابتكار عناصر جديدة لم تكن معروفة أو مدرجة في الصناعة، وبمرور الوقت فاستراتيجية ابتكار القيمة تؤدي إلى تحسين هيكل كلفة المنظمة وزيادة حجم المبيعات وظهور اقتصadiات الحجم وزيادة ما تمنحه من قيمة للزبائن، وبالتالي تظهر حالة فائز -فائز للبائع (المنظمة) والمشتري (المستهلك)، وهذه المقاربة المنهجية للإبداع القيمي تساعد المنظمة على كسر قيود المنافسة التقليدية وبالتالي تصبح حرة وتطلق العنان لإيجاد المحيطات الزرقاء من خلال تكامل النشاطات الوظيفية والعملية، وتجدر الإشارة إلى أن ابتكار القيمة ليست مبادرة جديدة بل هي استراتيجية تشمل جميع نظم ونشاطات المنظمة وجهود جميع من ينتمون إليها لتحقيق قيمة للمشتري والمنظمة نفسها<sup>1</sup>، وقد دعم طالب والبناء هذا الطرح، حيث أشارا إلى أن ابتكار القيمة لا يقتصر على كونه مجرد ابتكار تقني أو إجرائي، بل يُعد توجهاً استراتيجياً متكاملاً يرتبط بجميع أنشطة المنظمة، إذ يتطلب من المؤسسة أن تعيد توجيه منظومتها بالكامل نحو تحقيق قفزة نوعية في القيمة المقدمة

<sup>1</sup> Samsul, A., & Mohammad, T. I, Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. OSR Journal of Business and Management, vol19, N°1, 2017, pp 2-3.

لكل من الزبون والمنظمة ذاتها. وفي حال غابت هذه الرؤية الشاملة، فإن الابتكار سيبقى منفصلاً عن جوهر الاستراتيجية وفاقداً لأثره الحقيقي<sup>1</sup>.

تُولد القيمة المحتملة في المنتجات والخدمات الجديدة من خلال إحداث فرق بين الفائدة والتكلفة في نظر العملاء، يتم استغلال هذه القيمة من خلال فرص السوق، حيث أن أغلب الشركات تنهض في المنافسة ويعتمد نجاحها في الحصول على ميزة تنافسية وعلى خلاف ذلك الشركات الأخرى التي تتذكر القيمة فإنها تجعل من المنافسة أمراً غير مطروح وتتفوق بتحقيق الأداء العالي، ويتم تحقيق ابتكار القيمة باستخدام قانونين اقتصاديين يتمثلان (صياغة) في زيادة المنفعة الحدية وتقليل التكلفة الحدية اللذان يؤكدان التكامل المثالي للمنفعة العالية والتكلفة منخفضة، ومن أجل تحويل ابتكار القيمة إلى استراتيجية دائمة ومستمرة ستكون المؤسسة بحاجة ماسة إلى التوفيق بين ما تقدمه من المنفعة والسعر والتكلفة.

وفي دراسة تجريبية حول "أثر استراتيجية المحيط الأزرق على شبكات الاتصال" أجراها مجموعة من الباحثين على عينة من الرؤساء التنفيذيين ومديري المبيعات في الشركات الفنلندية، أشارت النتائج إلى أن زيادة التركيز الاستراتيجي على خلق قيمة جديدة من خلال تحويل الأدوار التقليدية الخاصة بالصناعة وبناء العلاقات وتطوير نماذج الأعمال له تأثير إيجابي كبير على النمو المرجو للمؤسسة، وزيادة التركيز الاستراتيجي على بيع خبرة المؤسسة داخل شبكات الأعمال لخلق قيمة جديدة في نهاية المطاف للمستهلكين قد يكون لها أيضاً تأثير إيجابي هامشي على نمو المؤسسة المرجو<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> Samsul, A., & Mohammad, T. I, Op Cit, p4.

### المبحث الثالث: منهجية بناء وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وضمان استمراريتها

في الوقت الذي لا تزال فيه المحيطات الحمراء مسيطرة على التفكير الاستراتيجي يمكن بواسطة مجموعة من الأدوات التحليلية وأطر العمل أن تجعل صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها واستمرارها عملية منهجية ومتماضكة وقابلة للتطبيق، والتي تعد وسيلة لطرق مجالات وأسواق غير مطروفة من قبل وسبيل للإبحار بنجاح في المحيطات الزرقاء.

إن صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها يتمركز حول تقليل المخاطر لأدنى مستوى لها والابتعاد عن المخاطرة عن طريق تشخيص الوضع الحالي في مساحة السوق لفهم المجالات والعناصر المنافسة عليها وإعادة توجيه تركيز النشاط والفكر الاستراتيجي نحو بدائل جديدة والابتعاد عن هوس المنافسة والمنافسين وابتکار قيمة للمستهلكين تتجاوز حدود المنافسة الحالية.

### المطلب الأول: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

في إطار الانتقال من المحيط الأحمر التقليدي إلى الفضاء الاستراتيجي البكر (ابتکار القيمة)، طور (Kim & Mauborgne) أدوات استراتيجية المحيط الأزرق كأدوات وأطر عمل تحليلية تمكن المسيرين من الانفلات من المنافسة وتحقق قفزة في القيمة المبتكرة.

إن المساعدة الرئيسية لمنهج استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في تحديد أدوات وأطر عمل تؤدي إلى بناء (صياغة وتنفيذ) استراتيجية المحيط الأزرق، ومن النقاط الأساسية هي إنشاء صورة استراتيجية للسوق الحالية تسمح بتوسيع حدود السوق القائمة واكتشاف القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة للزبائن<sup>1</sup>.

#### أولاً: مخطط الاستراتيجية (The Strategy Canvas)

سميت أيضاً بشرع الاستراتيجية، اللوحة القماشية للاستراتيجية، تطريز النسج الاستراتيجي، الخارطة الاستراتيجية للقطاع، الرزنامة الاستراتيجية، وتعتبر أداة تشخيص مركبة وإطار عمل لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة<sup>2</sup>، كما يعرف تطريز نسج الاستراتيجية بأنه نوع من التخطيط التحليلي لتصوير الوضع الحالي للعناصر المتاحة في السوق والصناعة بشكلها القائم، فالتطريز يظهر النقاط التي يهتم بها المنافسون

<sup>1</sup> Dvorak, J., & Razova, I, Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment. Foundations of Management, vol10, N°1, 2018, p144.

<sup>2</sup> Samsul, A., & Mohammad, T. I, Op Cit, p6.

ويركزون عليها<sup>1</sup>، كما يعرف بأنه تجسد بياني بصورة واحدة مبسطة للمشهد الاستراتيجي الحالي وما تتطلع إليه المؤسسة مستقبلاً<sup>2</sup>.

ويوضح الباحثان كيم ومابورغن أن شرائع الاستراتيجية يعمل على إعادة توجيه النشاط الاستراتيجي وذلك بما يحقق ما يلي<sup>3</sup>:

✓ للتحول من التركيز على المنافسين إلى البدائل الأخرى بما يتطلب الحصول على نظرة ثاقبة لكيفية إعادة تحديد المشكلات التي تركز الصناعة عليها للتوصل إلى بناء عناصر قيمة جديدة للمشتري وهذا يمكن أخذ عناصر من صناعات مختلفة، وبالتالي ستولد أفكار مغایرة ومختلفة تماماً عن المنطق الاستراتيجي التقليدي، أي تلك التي سيتم الحصول عليها عند التركيز على محاولة إيجاد حلول أفضل من المنافسين.

✓ للانتقال من التركيز على العملاء الحاليين فقط إلى غير العملاء الموجودين في الصناعة، فلابد من:

\* رفض المنطق التقليدي المتهالك المتمثل في المقارنة المرجعية مع المنافسين، والاختيار بين التميز أو التكلفة المنخفضة.

\* التفكير بالإجابة على السؤال: ماذا يلزم لكي يقوم غير العملاء في الصناعة البدء بالشراء منك؟

اللوحة الاستراتيجية مخطط بياني يساعد المديرين على مراقبة البيئة التنافسية وتتبع حركات المنافسين، ويمكن تلخيص تطبيقات ومزايا اللوحة الاستراتيجية على النحو التالي<sup>4</sup>:

✓ عرض جميع العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على الوضع التنافسي الراهن للمؤسسة، وكذلك المساعدة على التنبؤ بالعوامل المؤثرة على المنافسة الاستراتيجية للمؤسسة في صناعة معينة؛

✓ مراقبة حالة المؤسسة ومنافسيها والقدرة على المقارنة بينهم؛

✓ تحديد العوامل والميزات التي يهتم ويحظى بها العملاء بشكل أكبر، مع إمكانات أكبر للاستثمار.

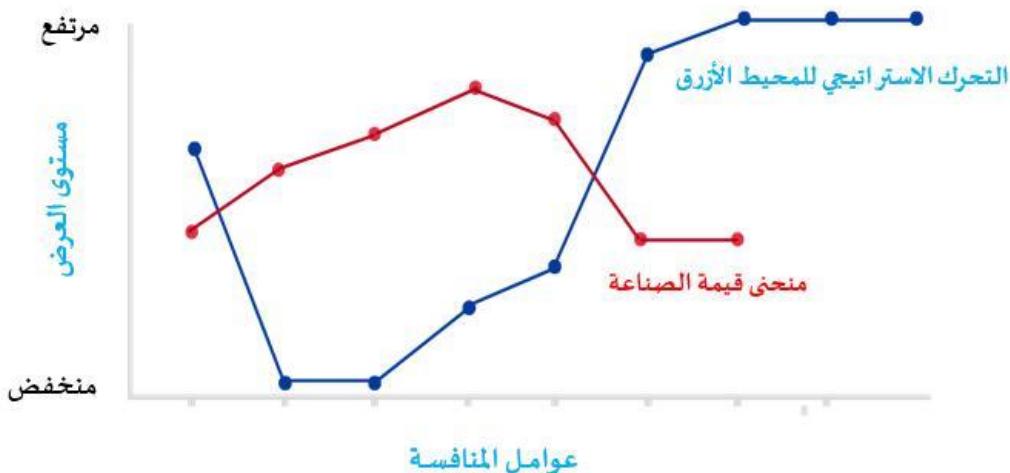
<sup>1</sup> محمد أحمد، استراتيجية المحيط الأزرق، بدلاً من البحر الأحمر، كلية الاقتصاد والادارة، جامع دمشق، سوريا، 2018، ص 14.

<sup>2</sup> Kim, W.C., Mouborgne, R, On web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Accessed on: 15/03/2022.

<sup>3</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, Blue Ocean Strategy: From Theory to practice, California Management Review Vol47, N°3, 2005, p112.

<sup>4</sup> Sadat, M.M., & others, An Application of logarithmic fuzzy preference programming-based AHP and FRS techniques to develop and prioritize strategic objectives, Iranian journal of management studies, Iran, Vol9 N°1, 2016, pp155-156.

الشكل رقم (07): مخطط الاستراتيجية



Source: Kim, W.C., Mouborgne, R, On web site:  
<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Accessed on: 16/03/2022

يعبر المحور الأفقي عن مجموعة العوامل التي تشكل أساس التنافس في الصناعة والتي تُخصص لها الاستثمارات، في حين يُمثل المحور العمودي مستوى القيمة أو العرض المقدمة للزبائن من جميع هذه العوامل الرئيسية المتنافسة عليها، ويشكل منحنى القيمة عنصراً أساسياً في اللوحة الاستراتيجية، فهو تصوير بياني لأداء المؤسسة النسبي عبر عوامل الصناعة التنافسية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

يسمي أيضاً بإطار العمليات الأربع أو شبكة العمليات الأربع، وهو العملية التي من خلالها يتم اكتشاف وتحديد العوامل ذات القيمة من وجهة نظر الزبائن والمؤسسة معاً، أي أنه لإعادة بناء عناصر قيمة الزبون في صياغة منحنى قيمة جديد، يجب أن يكون إطار العمليات الأربع قد نفذ بشكل فعال، وهذا بدوره يوفر الخطوط الارشادية لإنشاء ملف تعريف استراتيجية محيط أزرق جديدة ويحدد خصائصها مما يخلق إمكانية إدخال تغيير كبير في صناعة المؤسسة<sup>2</sup>.

تعتبر شبكة العمليات الأربع الركيزة الأساسية لابتكار قيمة جديدة، وتتمثل في (الاستبعاد التخفيض، الزيادة والابتكار)، وُطرح هذه التساؤلات بهدف تحدي وتضييق نطاق المنطق الاستراتيجي التقليدي السائد في الأسواق الحمراء، وتشمل ما يلي:

- ✓ ماهي العوامل التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية جداً؟

<sup>1</sup> محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> Rawabdeh, I., & others, Op Cit, p392.

- ✓ ماهي العوامل التي يمكن تقليلها لنقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟
- ✓ ماهي العوامل التي يمكن رفعها لتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- ✓ ماهي العوامل التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل؟

تمنحك الإجابة على أول سؤالين [الاستبعاد - التخفيض] القدرة على تحديد سبل تقليل التكاليف بما يفوق ما يقدمه المنافسون، وتمنحك الإجابة على آخر سؤالين [الزيادة - الابتكار] القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للزبائن بما يحقق تميزاً استراتيجياً في السوق، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): عمليات استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: ايمان حمدي عمار، ياسر ميمون عباس، المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي LACQA2017، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 67.

**1-الاستبعاد (Elimination):** يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف إلى أدنى حد ممكن، دون أن يحدث ذلك تأثيراً سلبياً على مستويات المبيعات أو جودة المنتجات، فعلى سبيل المثال، قد يتمثل الاستبعاد في التخلّي عن التواجد في موقع سوقي واحد، أو في الاستغناء عن بعض الموظفين الذين يتسببون في إرباك سير العمل داخل المنظم، ويعملون بأجر عاليه كذلك استبعاد بعض المصارييف الضخمة التي يمكن أن تقلل من تكاليف عملية الإنتاج وبذلك يكون هدف المنظمة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> يوسف موسى محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 24.

**2- التخفيف (Reduction):** وتعني تقليل الأعمال والأنشطة التي يقوم بها المنظمة والتي يجب تقليلها دون المستوى الحالي، حيث أنها لا تضيف قيمة للمنظمة، وتتطلب وقتاً كثيراً وكلفاً عالية، وأن الاعتماد على بعض الأنشطة غير الضرورية وغير النافعة سوف يؤدي إلى تدهور الخدمة المقدمة إلى الزبائن وابتعادهم عن المنظمة وجذبهم من قبل المنظمات الأخرى، الأمر الذي يتطلب الحد والتقليل من تلك الأنشطة غير الضرورية وغير المبررة، وليس من الضروري أن تقوم المنظمة بتجسيد جميع أفكارها على السلع والخدمات المقدمة، لأن بعضها قد لا يتلاءم مع حاجات ومتطلبات الزبائن، وبعضها لا يلقى القبول التام عند طرحه في الأسواق لأول مرة، مما يستدعي التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو صعبة التنفيذ.<sup>1</sup>

ولا يقتصر تقليل الأعمال والأنشطة داخل المنظمة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التقليل وحذف العمليات التي تضر بالبيئة والمجتمع، ويتم تقليل هذه الأعمال من خلال تقديم التقارير والكشفوفات اليومية، ومن خلال المعرفة التامة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي من شأنها تقليل فرص الهدر في الوقت وغلق كل أشكال التبذيد والاسراف في مواردها المتاحة، كم أن عملية تقليل الأنشطة في منظمات الاتصال تتضمن عدداً من المزايا التي تساعدها على التقدم في تعزيز وتحسين أدائها، فمثلاً لابد من التخلص والتقليل من التعامل الورقي والانتقال نحو الأعمال الإلكترونية قدر الامكان، أي يتم انجاز الأعمال والمقابلات بين العاملين والزبائن إلكترونياً عن طريق برامج الاتصالات المتعددة كتقديم الخدمات إلى الزبائن وتلبية احتياجاتهم بأسرع وقت ممكن، وخصوصاً عندما يكون حجم المنظمة كبيراً من أجل استثمار الوقت وتقليل الجهد والكلفة، ويتم ذلك عن طريق التركيز والاعتماد على نقاط البرودة التي يتم من خلالها تقليلها واستبعاد الأعمال والأنشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنظمة.<sup>2</sup>

**3- الرفع (Raising):** حيث يتم رفع بعض العوامل إلى مستوى أعلى من الصناعة والتي تكون ذات قيمة وقدرة عالية على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن وتشكل أهمية لديهم ولكنها مهمة من قبل المؤسسة، لأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأرباح المحققة وتوسيع نطاقها، بما يعكس بشكل

<sup>1</sup> ناجي عبد الستار محمود، دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكademie في جامعات مختارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2016، ص 124.

<sup>2</sup> سيف محمد إسماعيل، ناجي عبد الستار محمود، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركة زين وأسساً سبل للاتصالات في العراق: دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018 ص 356.

إيجابي على مكانة المنظمة وسمعتها على الصعيدين المحلي والدولي، ويعزز في الوقت ذاته من قدرتها على استقطاب زبائن جدد وموظفين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها<sup>1</sup>.

تعمل المنظمة التي تروم تطبيق هذه الاستراتيجية إلى مضاعفة جهودها، مثل توسيع نقاط بيع منتجاتها وتحسين طرق عرضها، أو رفع جودة المنتج، أو تكثيف بحثها عن العوامل التي تسهم في تلبية حاجات ورغبات العملاء، وبهذا الشكل، تكون المنظمة قد أحرزت تقدماً واضحاً مقارنة بمنافسيها من خلال تركيزها على هذا الجانب<sup>2</sup>.

**4-الخلق (Creation):** يُعد الابتكار من السمات الجوهرية للمؤسسات المتقدمة في ظل البيئات المتغيرة والمعقدة التي تشهدها الأسواق الحديثة، إذ تتميز المنظمات الرائدة بقدرتها على التجديد وتطوير حلول غير تقليدية، ويعني الابتكار هنا التوصل إلى أفكار جديدة ومتفردة، وابتكار أساليب حديثة تلبي توقعات واحتياجات العملاء في عرض وتقديم المنتجات والخدمات، إضافة إلى تبني أنظمة أو ممارسات تسهم في تحسين كفاءة وجودة العمليات الإنتاجية والخدمية<sup>3</sup>.

فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجية المحيط الأزرق تضع الابتكار في صميم أنشطتها، من خلال تطوير منتجات وخدمات غير مألوفة، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم الإبداع، وتطبيق أساليب تسويق وإنتاج ذات طابع متعدد وقيمة مضافة، وفي سياق العمليات الأربع، يشير "الخلق" إلى إدخال ما هو جديد تماماً على مستوى الصناعة، سواء كان ذلك من خلال سلع أو خدمات أو نماذج عمل مبتكرة تحقق تميزاً تجارياً واضحاً، ويساعد هذا العنصر على اكتشاف مصادر جديدة للقيمة المضافة، وتوسيع قاعدة الطلب في السوق، وإعادة تشكيل قواعد التسuir داخل القطاع الصناعي المعنى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص ص 25-26.

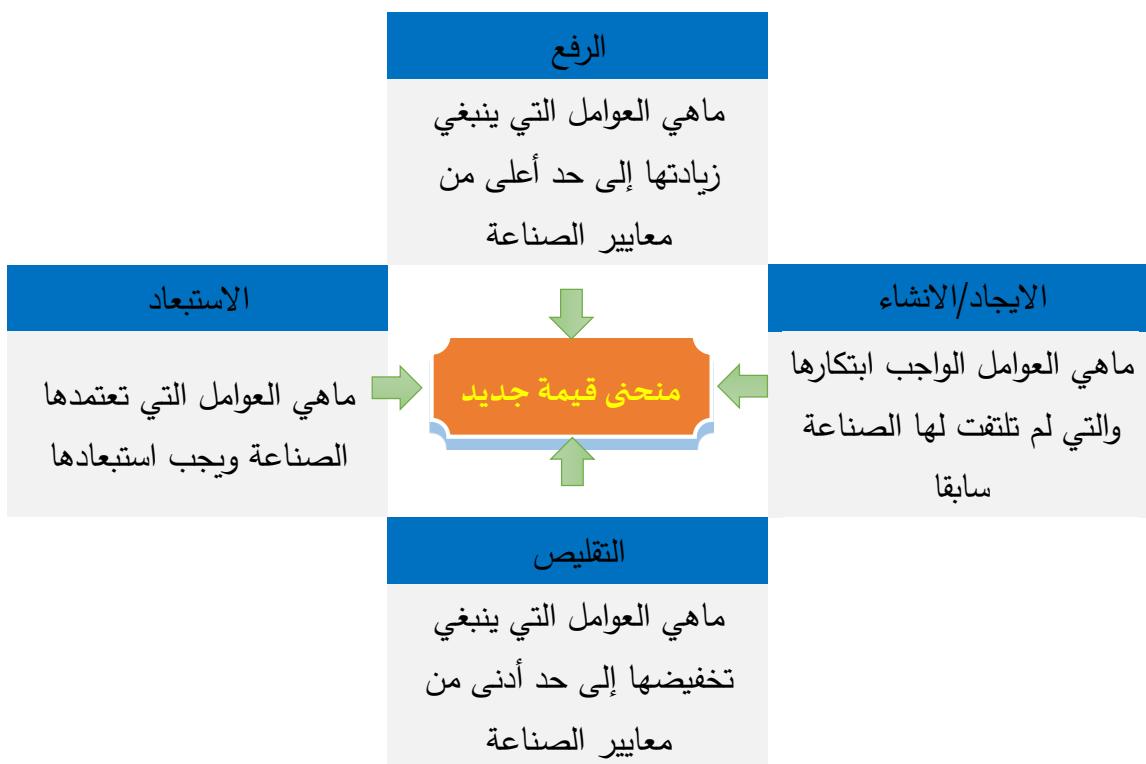
<sup>2</sup> يوسف حليم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص ص 16-17.

<sup>3</sup> عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 234.

<sup>4</sup> حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملى الهاتف النقال: دراسة على متعاملى الهاتف النقال المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسuir، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، الجزائر 2019

ص 60.

الشكل رقم (09): إطار العمل ذو الفعاليات الأربع



Source: Kim, W.C., Mouborgne, R, On web site : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/> Accessed on: 18/03/2022.

من خلال أعلاه الشكل نلاحظ أنه من أجل خلق قيمة جديدة للمنظمة ولزيانها ينبغي تخفيض العوامل التي تكون أدنى من متوسط الصناعة، وترفع العوامل التي تكون أعلى من متوسط الصناعة و تستبعد العوامل غير الضرورية و تبتكر عوامل جديدة لم تركز عليها الصناعة من قبل.

### ثالثاً: شبكة القرارات

تُعد من الأدوات الرئيسية في ابتكار المحيطات الزرقاء، وهي الأداة التحليلية التي تكمل إطار العمل ذو الفعاليات الأربع (الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار)، و تُستخدم لرسم ملامح استراتيجية المؤسسة مقارنة بالمنافسين أو يشار إليها أحياناً بمصفوفة القرارات وشبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، تدعى هذه الشبكة الشركات إلى أكثر من مجرد طرح الأسئلة الأربعة ضمن إطار عمل لإيجاد منحنى قيمة جديد وذلك من خلال دفع الشركات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وشان كيم، رينيه ماوبورغن، مرجع سابق، ص ص 60-61.

تُستخدم مصفوفة القرارات كأداة تلخيصية لما تم التوصل إليه من خلال الإجابة على الأسئلة الأربع الخاصة بإطار العمل ذي الفعاليات الأربع، حيث تعرض القرارات التي اعتمدتها المؤسسة بخصوص منتجها أو خدمتها المستهدفة لدخول المحيط الأزرق، وتمثل الغاية من هذه المصفوفة في مساعدة المؤسسة على بناء منحنى قيمة مميز، يمكنها من دخول سوق جديد غير مزدحم، وينحني فرصة للابتعاد عن المنافسة التقليدية والتقوّق عليها<sup>1</sup>، وتقدم الشبكة أربع منافع فورية للمؤسسات كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): شبكة القرارات**

الزيادة	الاستبعاد
العمل 3: (مثلا، زيادة عدد ساعات عمل المؤسسة بما يزيد من الانتاجية)	العمل 1: (مثلا، التخلص من الورقيات في العمل بما يخفض من التكاليف ويحافظ على البيئة)
العمل 4	العمل 2
الابتكار	التخفيف
العمل 7: (مثلا، إيجاد أسلوب عمل جديد يؤدي نفس الوظيفة بموارد أقل)	العمل 5: (مثلا، تخفيض الاستهلاك الكهربائي في المصانع من خلال الاعتماد على الأنظمة البيئية (Industrial Ecosystem)
العمل 8	العمل 6

المراجع: محمد أحمد موصلي، دور أبعاد نظرية TRIZ لاتخاذ القرارات بطريقة إبداعية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق "BOS"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2018، ص 78.

يوضح الجدول رقم (03) أن شبكة القرارات تمثل الاجراءات العملية لاستخدام الفعاليات الأربع من خلال تفصيل وتبیان ما يجب القيام به من أعمال دون إغفال أي عملية، بعبارة أخرى يتم وضع الأعمال المطلوبة ضمن مصفوفة معايدة بحيث تعمل بشكل متكامل كموجة ارشادي وكأداة تذكيرية كي لا يتم إغفال أي عمل ضمن الإطار.

<sup>1</sup> برني ميلود، مشرى فريد، دور أدوات التحليل وفق مقاومة استراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 4، جامعة العربي بن مهيدى، ام البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 78.

تجدر الإشارة إلى أن شبكة القرارات تقدم العديد من المزايا نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تدفع المؤسسات نحو العمل باستمرار لمتابعة التمايز والتكلفة المنخفضة في وقت واحد لكسر المفاضلة بين القيمة والتكلفة؛
- ✓ تحقق درجة عالية من التناسق والتكامل في الأنشطة؛
- ✓ يمكن فهمها بسهولة من قبل المديرين على أي مستوى، مما يخلق درجة عالية من المشاركة في تطبيقها؛
- ✓ تقوم على الفور بإبراز المؤسسات التي تركز فقط على الزيادة والإبداع، وبالتالي ارتفاع هيكل التكلفة لديها وغالباً ما تقوم بالإفراط في هندسة المنتجات والخدمات وهذا مشكل شائع في كثير من المؤسسات؛
- ✓ كون استكمال مصفوفة القرارات يعتبر تحدي صعب، فإنه يدفع المؤسسات للتدقيق بشكل عميق في كل العناصر التي تتنافس عليها الصناعة، وهذا بدوره يمكن من اكتشاف مجموعة الافتراضات الضمنية التي توجه عن غير قصد الجهود التنافسية.

#### رابعاً: منحني القيمة

من خلال مصفوفة القرارات، تستطيع المؤسسة رسم منحني القيمة الخاص بها على نفس الخارطة الاستراتيجية التي تمثل منحنىات قيمة المنافسين، مما يسهل إجراء المقارنة بشكل أكثر وضوحاً وسرعة وينعد منحني القيمة بمثابة القلب النابض لاستراتيجية المؤسسة، حيث يحدد ما ستقوم به من أنشطة ويوضح الكيفية التي ستتفذ بها تلك الأنشطة لتحقيق التميز وإقصاء المنافسين<sup>2</sup>.

ويُعرف منحني القيمة على أنه الشكل البصري الذي يعكس البنية الاستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة ويُظهر وضعها النسبي من حيث ما تقدمه للعملاء مقارنة بالعناصر التي تميز منتجات أو خدمات باقي المنافسين في القطاع ذاته.

ولكي تتمكن المؤسسات من إحداث تحول جزئي في استراتيجياتها، ينبغي عليها تغيير اتجاه منحني القيمة نحو عناصر جديدة لا يركز عليها المنافسون، مما يفتح أمامها فرصاً لابتکار بعيداً عن التقليد وتحقيق هذا التحول يسمح لها بالجمع بين تقديم قيمة مضافة عالية وخفض التكاليف في آن واحد، وذلك من خلال تجاوز قواعد المنافسة التقليدية في الأسواق المشبعة، ورسم منحنىات استراتيجية فريدة تختلف جزئياً عن تلك التي اعتاد عليها الفاعلون في المجال نفسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Samsul, A., & Mohammad, T. I, Op Cit, pp 9-11.

<sup>2</sup> ببني ميلود، مشرى فريد، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> محمد أحمد، مرجع سابق، ص 79.

هذه المنحنيات المخالفة تحفز على تخطي ممارسات تعظيم القيمة باستعمال عوامل المنافسة الحالية وتدفعها لإيجاد عناصر أخرى مما يقصي قواعد المنافسة الحالية، كما يمكن أن تلهم الشركات بعض الأفكار بقصد تخطيط مزيج القيمة الجديد التي يمكن تقديمها لعملائها، وبالتالي يُصوّر المحيط الأزرق من خلال رسم منحنى قيمة مختلف بشكل واضح عن منحنيات المنافسين، حيث يمر عبر نقاط استراتيجية غير مأهولة لم تستغل أو تستهدف من قبلهم، هذا الاختلاف في المنحنى يعكس خروج المؤسسة عن الأنماط التقليدية وتوجهها نحو عناصر جديدة ومبكرة ضمن النسيج الاستراتيجي.

كما أن أحد أهم الإنجازات التي يتحققها الرسم البياني للقمash الاستراتيجي هي السماح بمتابعة ومراقبة الأنشطة المختلفة للصناعة في وقت واحد، وهذا الأمر له قيمة استراتيجية كبيرة.<sup>1</sup>

يمكن شراع الاستراتيجية الشركات من رؤية المستقبل في الحاضر، ولتحقيق هذا فإن على الشركات أن تدرك كيف تقرأ منحنيات القيمة. تشمل منحنيات القيمة لصناعة ما على ثروة المعارف الاستراتيجية حول الوضع الحالي والمستقبل للصناعة.

السؤال الأول الذي يجب عنه منحنى القيمة هو مدى استحقاق العمل لأن يكون رابحا، حين يلبي منحنى قيمة المؤسسة المعايير الثلاثة المحددة للاستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق - التركيز والتفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق - فإن المؤسسة على المسار الصحيح.

✓ عندما يفقد منحنى قيمة المؤسسة ما التركيز، فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع، ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ؛

✓ حين يفقد التفرد فإن استراتيجية المؤسسة ستميل إلى مبدأ (أنا أيضا)، دون أن تجد سببا يجعلها تجد مكانة منفردة في السوق؛

✓ حين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين، فإنه ينساق ضمنيا، أو بأخذ شكل المثال التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقلاع<sup>2</sup>.

عند بناء منحنى القيمة الخاص بالمؤسسة، لا يكفي مجرد رسمه، بل من الضروري فهم دلالاته وتحليل موقعه مقارنة بمنافسي السوق، وذلك وفقاً لما يلي<sup>3</sup>:

- **التطابق مع منحنيات المنافسين:** إذا تداخل منحنى المؤسسة مع منحنيات المنافسين أو تقاطع معها، فهذا يشير إلى أن المؤسسة لا تزال تعمل ضمن المحيط الأحمر، أي ضمن إطار المنافسة التقليدية، وتسعى للتتفوق إما بجودة أعلى أو أسعار أقل، دون أن تبتكر في تقديم قيمة مختلفة؛

<sup>1</sup> Sadat M.M., & others, Op Cit, p156.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص 64.

- **منحنى مرتفع في جميع العوامل:** عندما تظهر المؤسسة وكأنها تقدم مستويات مرتفعة عبر جميع العوامل التنافسية، فهذا يدل على محاولة شاملة لإرضاء الزبائن من كافة الجوانب، لكنها في الواقع قد تكون تهدر مواردها، وهنا يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في أولوياتها، وتحدد بدقة ما يجب تقليصه أو زيادته أو خلقه أو الاستغناء عنه لبناء استراتيجية أكثر تركيزاً وتميزاً؛
- **المنحنى المترعرع:** إذا اتّخذ منحنى القيمة مساراً متقلباً وغير منتظم، فذلك يعكس غياب رؤية استراتيجية موحدة، ويشير إلى أن المؤسسة تتبع توجهات متفرقة أو استراتيجيات جزئية غير منسجمة، مما يؤثر سلباً على أدائها الكلي؛
- **مناطق التناقض الاستراتيجي:** تظهر هذه التناقضات عندما تستثمر المؤسسة بشكل مبالغ فيه في عامل معين، لكنها تهمل العناصر التي تدعمه، على سبيل المثال، قد تُركَّز على جعل موقعها الإلكتروني سهل الاستخدام، ولكن تتجاهل تحسين سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى ضعف التجربة العامة للمستخدم، كما يمكن أن تظهر تناقضات بين مستوى الخدمة والسعر، مثل تقديم خدمات أقل من المنافسين بأسعار أعلى، وهو ما يُعرض المؤسسة لخطر خسارة حصتها السوقية بسرعة؛
- من المهم أيضًا تحليل المصطلحات المستخدمة في مخطط الاستراتيجية، إذ قد تُستخدم كلمات تقنية مثل "ميغا هيرتز" بدلاً من "السرعة" أو "درجة حرارة المياه" بدلاً من "الماء الساخن"، وهنا يُطرح السؤال: هل هذه المصطلحات مفهومة من قبل الزبائن ويمكنهم التفاعل معها؟ أم أنها ناتجة عن توجه داخلي تقني؟

هذا التحليل يساعد المؤسسة على إدراك ما إذا كانت رؤيتها الاستراتيجية تتبع من احتياجات العملاء (رؤية خارجية مدفوعة بالطلب)، أم أنها تعتمد فقط على وجهة نظر تشغيلية داخلية (من الداخل إلى الخارج). ويرى الباحث أن وضع مخطط الاستراتيجية للمؤسسة ليس بالأمر الهين على الإطلاق، فمن الصعب تحديد مختلف العوامل التنافسية، باعتبار أن لكل مشارك في وضع الخارطة الاستراتيجية منظور مختلف ومتباعد، ويطلب الأمر قدرًا كبيرًا من النقاش وتبادل الأفكار، ولا يفوتنا أن ننوه بأنه يمكن الوقوع في سياسة إرضاء جميع الأطراف، أو إحباط الأفكار الجديدة، أو مقاومة التغيير... إلخ، وبالرغم من كل ذلك إذا ما أرادت أي مؤسسة الخروج من النفق الضيق، وبلوغ الريادة واكتشاف فضاء استراتيجي بكر، لا بد أن تعلم كيفية إتقان وضع مخطط استراتيجي فعال.

## المطلب الثاني: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

يقصد بصياغة الاستراتيجية عملية تحديد الغايات العامة للمؤسسة وأهدافها الأساسية، وذلك استناداً إلى رؤيتها المستقبلية الشاملة ورسالتها الواضحة، وتتضمن هذه المرحلة توجيه الجهود نحو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في نشاطها والعمل على تقليل المخاطر المحتملة. وتشمل صياغة الاستراتيجية أيضاً طرح مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم المفاضلة بينها لاختيار البديل الذي يحقق التوافق مع إمكانات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية<sup>1</sup>.

كما تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الاعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يستثير بها صناع القرار عند اتخاذ القرارات المهمة<sup>2</sup>.

تصاغ مسارات استراتيجية المحيط الأزرق من خلال صياغة الرؤية المستقبلية والتي توصف بأنها الفهم الشامل لصورة المستقبل، بعبارة أخرى الصورة المستقبلية التي تتطلع وتسعى إليها المؤسسة، والتي يجب أن تكون تلك واضحة ومفهومة لجميع الأفراد، ويمكن نقلها وشرحها، وتتوفر الرؤية الاستراتيجية الارشادات الالزامية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وتوجيه الموارد البشرية والمادية واللوجستية بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة، والرسالة التي توصف بأنها تقرير يميز مجال عمليات المؤسسة ضمن معايير السوق والمنتج، وهي تمثل العبارات الدائمة التي تميز مؤسسة ما عن المؤسسات المماثلة الأخرى ليتسنى بعد ذلك وضع الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المرغوب حصولها<sup>3</sup>.

نوجد مجموعة من المبادئ التوجيهية الأساسية التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها عند صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، وهي تمثل خطوات عملية تمكن المؤسسة من الخروج من المنافسة التقليدية، حيث تساهم في تقليل مجموعة من المخاطر كما يوضحه الشكل التالي

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريث جونز، الادارة الاستراتيجية - مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2010، ص 41.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> محمد عواد محمد وأخرون، مرجع سابق، ص 100.

## الشكل رقم (10): المبادئ الرئيسية لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق



Source: Kim, W.C., Mouborgne, R, On web site: <https://public.summaries.com/files/1-page-summary/blue-ocean-strategy.pdf> Accessed on:22/03/2022.

### أولاً: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries)

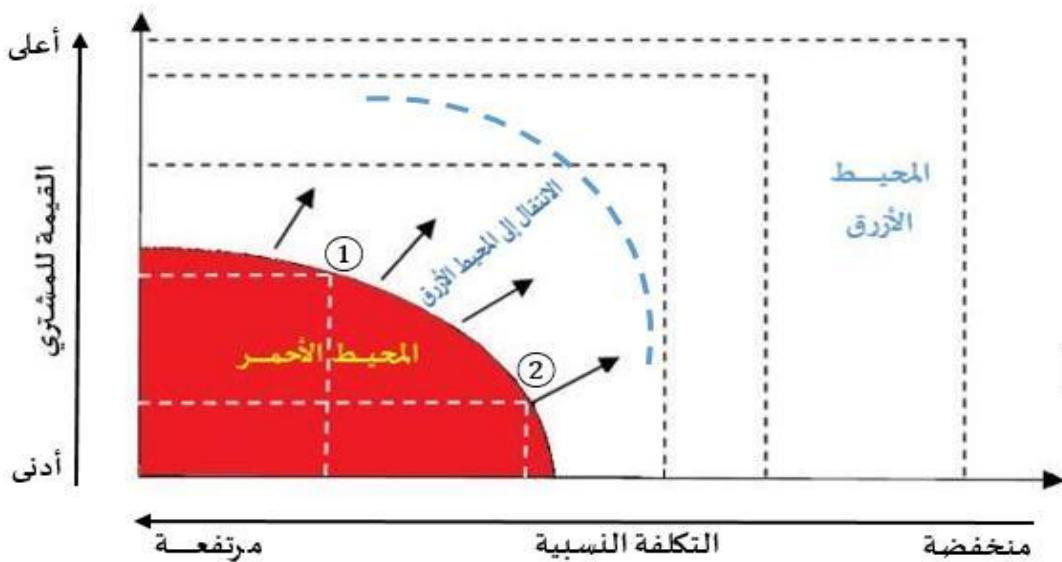
تشير حدود الصناعة أو السوق إلى الإطار الذي تتحرك ضمنه المؤسسة عند تطوير منتجاتها أو خدماتها، ويشكل هذا الإطار استناداً إلى طبيعة القطاع، ومستوى نضجه، وتركيبته التنافسية، وطالما أن المؤسسة تعمل داخل هذه الحدود التقليدية، فإنها تكون مطالبة بالتفوق على منافسيها من أجل كسب حصة سوقية أو على الأقل الحفاظ على موقعها في السوق<sup>1</sup>.

ومن المعلوم أن المنافسة بين المؤسسات تتم داخل هذه الحدود، أي أن ما يحكم تطور صناعة معينة هو مستوى وسرعة تطور هذه التكنولوجيا المستعملة فيها بالإضافة إلى مسار نموها، هناك اعتقاد سائد في الصناعات التقليدية وفي أسواق المحيط الأحمر مفاده أن هناك علاقة طردية بين تكفة الإنتاج والقيمة المقدمة للعميل؛ إذ يفترض أن تحسين القيمة يعني بالضرورة زيادة في التكاليف، في حين أن خفض التكاليف يؤدي إلى تقليل القيمة المقدمة، وهذا التصور يشكل قناعة راسخة لدى العديد من المؤسسات العاملة في المحيط الأحمر<sup>2</sup>، ويمكن تمثيل حدود الصناعة وكيفية إعادة رسمها كما يلي:

<sup>1</sup> حسين قاصب، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> برنبي ميلود، مشرقي فريد، مرجع سابق، ص 71.

الشكل رقم (11): إعادة تشكيل حدود الصناعة



Source: Kim, W.C., Mouborgne, R, on web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blue-oceans/> Accessed on: 22/03/2022

من الشكل السابق نلاحظ أنه ضمن الحدود الحالية للصناعة (المحيط الأحمر) أي محاولة للرفع من القيمة تؤدي إلى زيادة واضحة في التكلفة، كما أن أي محاولة لتخفيض التكلفة يقابلها انخفاض ملحوظ في قيمة العرض، وهو ما يبرز عند الوضعيتين 1 و 2، وبناءً على ذلك، فإن حدود الصناعة تُفهم على أنها الإطار الذي تُحدده العلاقة التقليدية بين القيمة المقدمة والتكاليف المرتبطة بها. ففي هذا السياق، يُنظر إلى أي زيادة في القيمة المعروضة على أنها تستلزم بالضرورة ارتفاعاً في التكاليف، في حين أن خفض التكاليف يؤدي غالباً إلى تقليل القيمة. وهذه العلاقة المتبادلة هي ما يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجيات المنافسة في أسواق المحيط الأحمر.

كما يلاحظ أيضاً وجود فضاء استراتيجي يكرر خارج حدود الصناعة باتجاه الأسهم يمكن من خلاله إيجاد التوليفات المناسبة التي تسمح بالرفع من القيمة وتدني التكاليف في نفس الوقت. وهنا يتم استغلال هذا الفضاء للانفلات من المنافسة وإعادة بناء السوق والذهاب إلى ما وراء الحدود الحالية للسوق، الأمر الذي يسمح برفع القيمة دون أن يرافق ذلك ارتفاع في التكاليف، وبالتالي الانطلاق باتجاه المحيط الأزرق. تجدر الاشارة أن المقصود بالانتقال إلى المحيط الأزرق<sup>1</sup>: نقل نفسك وفريقك ومؤسستك من الأسواق الشرسة إلى أسواق جديدة مفتوحة على مصرعيها بطريقة يتحكم فيها الأفراد الذين يقودون العملية، حيث

<sup>1</sup> Kim, W.C., Mouborgne, R. **How to shift from red to blue ocean?**, Blue Ocean Strategy, On web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blue-oceans/> Accessed on: 22/03/2022.

يعتمد الانتقال بنجاح من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الدموية إلى المحيطات الزرقاء ذات الفضاء السوقى الجديد على ثلاثة عناصر رئيسية:

✓ امتلاك المنظور الصحيح؛

✓ خريطة طريق واضحة مع أدوات وعمليات إنشاء السوق وإرشادات حول كيفية تطبيقها؛

✓ بناء ثقة الأفراد على كل المستويات لقيادة العملية وتسييرها.

إن عملية الكشف عن المحيطات الزرقاء لا تتعلق بالتبؤ أو الاستيلاء على اتجاهات الصناعة ولا هي عملية تجربة وخطى لتطبيق أفكار عملية جديدة لالمسيرين، بل إن المسيرين مرتبطون بعملية بنوية تهدف لإعادة التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة وبشكل جذري، وإعادة بناء عناصر السوق الحالية وراء الحدود الحالية للسوق والصناعة، مما يحررهم من المنافسة في المحيط الأحمر.<sup>1</sup>

تقوم استراتيجيات كثير من الشركات على ستة افتراضات أساسية، هذه الافتراضات الستة تجعل تنافس معظم الشركات محاصر في المحيطات الحمراء. فعلى وجه التحديد، تمثل الشركات للقيام بما يلي<sup>2</sup>:

✓ تحديد الصناعات المماثلة لصناعتهم، والتركيز على أن تكون الأفضل من بينهم؛

✓ النظر في صناعاتها من منظور مجموعات استراتيجية (مثل السيارات الفاخرة، أو السيارات الاقتصادية، والسيارات العائلية)، والسعى لتبرز في هذه المجموعة الاستراتيجية؛

✓ التركيز على نفس مجموعة المشتري (buyer group) سواء كان مشتري (كما هو الحال في صناعة التجهيزات المكتبية)، أو مستخدم (كما هو الحال في صناعة الملابس)، أو مؤثر (كما هو الحال في صناعة المستحضرات الصيدلانية)؛

✓ تحديد مجال المنتجات والخدمات التي تقدمها الصناعة المماثلة؛

✓ قبول التوجه الوظيفي أو العاطفي لصناعتهم؛

✓ التركيز على النقطة نفسها دائماً عند صياغة الاستراتيجية، أو بشكل خاص على تهديدات المنافسة. ولإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء هناك ستة مسارات (six paths framework)

لمواجهة الافتراضات الستة السابقة، كما يوضحه الجدول الآتي:

<sup>1</sup> فتيبة صدوق، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> ايمان حمدي عمار، مرجع سابق، ص ص 64-65.

## الجدول رقم (04): إطار المسارات الستة لإعادة بناء حدود السوق

إيجاد المحيط الأزرق	المنافسة وجهاً لوجه	
تنظر في الصناعات الشبيهة	تركز على المنافسة ضمن مجال الصناعة	<u>الصناعة</u>
تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	تركز على المركز التناصفي ضمن المجموعة الاستراتيجية	<u>المجموعة الاستراتيجية</u>
تعيد تحديد مجموعة المشترين في هذا المجال من الصناعة	تركز على منح خدمة أفضل للمشترين	<u>مجموعة المشترين</u>
تنظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة	تركز على رفع قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها	<u>منظور عرض المنتج</u>
إعادة التفكير في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين أداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	<u>الاتجاه الوظيفي والعاطفي</u>
تساهم في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغير الوقت	تركز على التأقلم مع التيارات الخارجية وقت حدوثها	<u>الزمن</u>

Source: Kim, W.C., Mouborgne, R, On web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/six-paths-framework/> Accessed on: 22/03/2022

من خلال الجدول رقم (04) يمكن إيجاز مسارات إعادة بناء حدود السوق كما يلي:

#### المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة (Look across alternative industries)

يمكن أن تتخذ المنتجات أو الخدمات أشكالاً مختلفة، وتؤدي وظائف مختلفة، ولكن لخدمة نفس الغرض، فالشركات لا تتنافس فقط مع الشركات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة لمنتجاتها وخدماتها ولكنها تتنافس أيضاً مع الشركات التي تقدم منتجات وخدمات بديلة للاختيار من بينها الخيارات ( كبدائل متقابلة) أفسح مجالاً من البديل(كبدائل متماثلة)، فالمنتجات أو الخدمات التي لها أشكال مختلفة ولكن تقدم نفس الأداء الوظيفي أو الفائدة الأساسية غالباً ما تكون بدائل لبعضها البعض، أما الخيارات تشمل المنتجات أو الخدمات التي لها وظائف وأشكال مختلفة ولكن تؤدي نفس الغرض.

إذا فإنه من خلال الإجابة عن السؤالين<sup>1</sup>:

- ✓ ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت؟،
- ✓ لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها؟

يتم التركيز على العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اتجاه الزبائن للمنتجات أو الخدمات البديلة والقضاء أو الحد من أي شيء آخر، يمكن إنشاء المحيط الأزرق في مساحة من السوق الجديد لكي تتمكن الشركات من إعادة تشكيل حدود أسواقها، يتوجب عليها تحليل الصناعات والمنتجات البديلة، مع التركيز على فهم الفروقات والدافع التي تدفع العملاء إلى المقارنة والاختيار بينها. ويطلب ذلك دراسة عميقة لسلوك المستهلك، ولا سيما العوامل المؤثرة في قراره الشرائي. وعندما تتجه المؤسسة في التعرف على الفروقات التي تمثل قيمة حقيقة للعملاء بين البدائل المتاحة، فإن ذلك يشكل فرصة حقيقة لابتكار قيمة جديدة من خلال تصميم منتجات أو خدمات تدمج بين أهم عناصر القيمة في تلك البدائل. ومن خلال هذا التوجه، تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة لم تكن مستغلة من قبل.

ومن الأمثلة على نجاح الشركات في ابتكار القيمة من خلال التركيز على البدائل مؤسسة طيران (Southwest airlines) حيث قامت بالبحث عن عوامل القيمة للزبائن في قطاعي النقل البري والنقل الجوي، وقامت بابتكار خطوط جوية تجمع بين كلفة النقل البري وسرعة النقل الجوي، وبالتالي تمكنت من ابتكار قيمة جديدة للمتنقلين تعد بمثابة الفرصة المربحة في تحقيق النمو والنجاح<sup>2</sup>، ولعل أيضاً في تجربة منظمة (NetJets) لخدمات النقل الجوي في الولايات المتحدة الأمريكية دليلاً على قدرة بعض المنظمات على إيجاد المحيط الأزرق وقيامها بإعادة بناء حدود السوق من خلال قيامها بتحديد زبائنها الممثلين بالموظفين، فوجدت أن هؤلاء الزبائن يكونون أمام خيارات عندما يرغبون بالسفر:

1- قيامهم بالسفر في درجة رجال الأعمال، أو في الدرجة الأولى على الطائرات التجارية، حيث تتفاوت طبيعة الخدمات المقدمة في كلتا الدرجتين؛

2- قيام منظماتهم بشراء طائرة خاصة لنقل موظفيها في مهامهم البعيدة.

فقادت المنظمة بعرض إمكانية قيام زبائنها بشراء ما نسبته (16/1) من ملكية الطائرة ليشتراك بها مع خمسة عشر زبيناً آخر، يخصص لكل منهم خمسون ساعة طيران سنوياً، أي أنهم يحصلون على طائرة خاصة بسعر تذكرة الرحلة بطائرة تجارية، والسر في ذلك يكمن في انخفاض التكاليف الثابتة الكبيرة

<sup>1</sup> ايمان حمدي عمار، ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسوق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص ص 30-31.

التي تحاول منظمات الطيران أن تغطيها باستخدام طائرات أكبر فأكبر، في حين أن طائرات (NetJets) صغيرة وتستخدم المطارات المحلية وتدار بطاقة أقل عدداً وبكلفة أقل، ولعل ذلك يفسر سبب نمو تلك المنظمة بنسبة تتراوح ما بين (30-35%) سنوياً.<sup>1</sup>

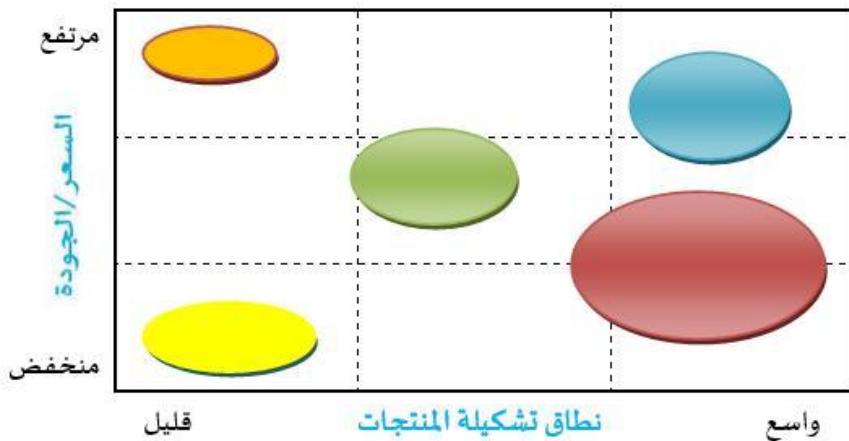
#### المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الاستراتيجية في الصناعة

##### (Look across strategic groups within industries)

يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية إلى فئات من المؤسسات داخل قطاع صناعي معين تتبع استراتيجيات متشابهة في المنافسة، ويهدف تحليل هذه المجموعات إلى فهم الأنماط المشتركة في سلوك المؤسسات التي تحمل نفس الصفات الاستراتيجية وتتبع نفس الاستراتيجيات ويفيد فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ يساعد في معرفة من هم المنافسون المباشرون وعلى أي أسس ينافسون؛
- ✓ يشير التساؤل كيف يمكن للمنظمات الأخرى أن تنتقل من مجموعة استراتيجية إلى أخرى؛
- ✓ رسم المجموعات الاستراتيجية يمكن أن يستخدم في التعرف على الفرص؛
- ✓ من الممكن أن يساعد في تحديد المشكلات الاستراتيجية.

الشكل رقم (12): خارطة المجموعات الاستراتيجية في الصناعة



**المصدر:** شارلز هل وجاريث جونز، الادارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المریخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 439.

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010 ص 323.

<sup>2</sup> فتحة صدوق، مرجع سابق، ص 72.

يوضح الشكل مثلاً تحديد الموضع على خارطة المجموعات الاستراتيجية وفق بعدين هما: "السعر/الجودة" و"نطاق تشكيلة المنتجات"، ويشير حجم الدوائر إلى حصة السوق النسبية، حيث يسمح للمؤسسة بأن تحدد المجموعة التي تتنمي إليها أو التي تستهدفها وفقاً لمنتجاتها، ويمكنها من تحليل الأماكن التي تحتاج فيها إلى تحسينات بشكل أساسي.

إن تمثيل خارطة المجموعة الاستراتيجية يصنف المؤسسات المتنافسة المنتمية إلى نفس القطاع والتي تتطابق في استراتيجيتها المتعددة، فعلى سبيل المثال قد تتبع بنفس الأسعار أو نفس الجودة، أو تعتمد على تكنولوجيا مشابهة، أو تستخدم نفس قنوات التوزيع ... إلخ، وقد تتضمن الصناعة عدة مجموعات استراتيجية كما قد تتضمن مجموعة استراتيجية واحدة، ويفيد ذلك بشكل أساسي في تحديد معايير وأسس التنافس، واستغلال الفرص وتقليل المخاطر.<sup>1</sup>

كما أن مفتاح إيجاد محيط أزرق ضمن مجموعة استراتيجية هو اختراع هذه الرؤية الضيق المحدودة من خلال فهم العوامل التي تحدد كيفية اتخاذ قرار الشراء للتعامل أعلى أو لأسفل من مجموعة أخرى، أو جمع العوامل المشتركة من بين أكثر العوامل جاذبية من المجموعات الاستراتيجية المختلفة والعمل على استبعاد كل العوامل الأخرى وتخفيفها، بعبارة أخرى إمعان النظر في الكتل الاستراتيجية بالبحث عن العناصر المميزة لها والتي يمكن الاعتماد عليها أو إدخالها في المجموعة الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد<sup>2</sup>، كما أن النسبة الغالبة من منظمات الأعمال تكتف نشاطها وتركز على موقعها التناصي داخل المجموعة الاستراتيجية التي تتنمي إليها، لكن اكتشاف المحيطات الزرقاء يتم بواسطة تجاوز هذا المنطق التناصي الضيق عبر الخروج من تلك المجموعات الاستراتيجية بعد فهم العناصر المؤثرة في قرارات العملاء عند اختيارهم أو انتقالهم بين الكتل الاستراتيجية المختلفة، يمكن للمؤسسة تحديد الفروقات الجوهرية التي تدفع العملاء لتفضيل مجموعة استراتيجية على أخرى، مما يتيح لها فرصاً لإعادة صياغة عروضها بما يتماشى مع تفضيلات السوق<sup>3</sup>.

وكمثال على ذلك تركز شركات (Jaguar, BMW, Mercedes) على التنافس فيما بينها على ضمن فئة السيارات الفاخرة، فيما نجد أن صانعوا السيارات الاقتصادية يركزون على التفوق على بعضهم البعض

<sup>1</sup> Christodoulou, I., & Langley, P.A, A Gaming Simulation Approach To Understanding Blue Ocean Strategy Development as a Transition From Traditional Competitive Strategy, Journal of Strategic Marketing, Vol28, Issue8, 2019, p14.

<sup>2</sup> Norén, M., & Wang, Y, Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasullared, School of Business Economic and Law, University of Gothenburg, 2010, pp17-18.

<sup>3</sup> سعد وعده الله قاسم، سعيد عبد الله محمد، مدى توافق مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 47.

ضمن مجموعتهم الاستراتيجية (مثل السيارات الصينية واليابانية)، لكن لا توجد مجموعة استراتيجية من هذه المجموعات تولي اهتماماً كبيراً لما يفعله الآخرون، لأنه يبدو لهم من وجهة نظر العرض أن الآخرين ليسوا منافسین.

### المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشترين (Look across the chain of buyers)

تُجمع المؤسسات المتنافسة غالباً على تصور مشترك حول "المشتري المستهدف"، غير أن الواقع يُظهر وجود سلسلة متعددة من الجهات المؤثرة في قرار الشراء، تختلف أدوارها بحسب درجة تأثيرها المباشر أو غير المباشر، وت تكون هذه السلسلة مما يلي<sup>1</sup>:

**1. المشترون: (Buyers)** وهم الأفراد الذين يمتلكون السلطة الرسمية لإجراء عملية الشراء، بما يشمل

اختيار المورد والتفاوض على شروط التوريد. يُعرف هؤلاء أحياناً بـ"وكلاء الشراء"، حيث يتولّى البعض منهم مسؤولية جمع المعلومات المتعلقة بالمواصفات والأسعار، في حين يتخذ آخرون داخل المؤسسة القرار النهائي للشراء؛

**2. المؤثرون: (Influencers)** يمثلون الجانب الفني في المؤسسة، ويكون لهم دور فاعل في عملية

اتخاذ القرار، مثل المهندسين الذين يساهمون في تحديد المواصفات الفنية للمنتج وتقدير الخيارات المتاحة، لاسيما في حال كان المنتج جديداً أو يستخدم تقنيات حديثة؛

**3. المستخدمون: (Users)** وهم الأفراد الذين يتعاملون مع المنتج بصورة مباشرة في بيئة العمل

كالعاملين على خطوط الإنتاج أو المشرفين عليهم. هؤلاء عادة ما يساهمون في تحديد احتياجات الشراء، ويقومون لاحقاً بتقييم أداء المنتج استناداً إلى معايير سبق تحديدها.

و عند دراسة هذه السلسلة، من المهم النظر في أمرين أساسيين<sup>2</sup>:

- **أولاً:** فحص التداخلات المحتملة بين مكونات هذه السلسلة، حيث يساهم ذلك في فهم أعمق لأدوارها

ويساعد على تحديد مجالات توليد القيمة؛

- **ثانياً:** التعرف على فئة لمفهوم "القيمة"، مما يمكن المؤسسة من تحديد الفئة المستهدفة التي يجب أن تركز عليها، وكذلك نوع القيمة التي يتوجب تقديمها لتميز عرضها عن المنافسين في السوق.

إذا فإن هذا المسار يركز في محاولة الإجابة عن<sup>3</sup>:

✓ من هم سلسلة المشترين في مجال عملك؟

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 78-79.

<sup>2</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, Op Cit, 2015, p86.

- ✓ ما هي مجموعة المشترين التي تركز عليها؟
- ✓ إذا قمت بتعديل مجموعة المشترين في مجالك، فكيف سيمكنك إنشاء قيمة جديدة؟  
ينبغي على الشركات ألا تحصر تركيزها على فئة واحدة من العملاء أو تكتفي بعوامل القيمة الخاصة بهذه الفئة فقط، بل يفضل أن توسيع قاعدة عملائها من خلال استهداف شرائح متعددة ومختلفة. ويشمل ذلك كلاً من المستهلكين المباشرين للمنتجات، والمستخدمين الفعليين لها، والمؤثرين في قرارات الشراء، ويطلب هذا التوجه استكشاف احتياجات هذه الفئات المختلفة والعمل على تطوير قيم جديدة تلبي تطلعاتها، مما يعزز من قدرة المؤسسة على خلق فرص سوقية أوسع وزيادة تنافسيتها<sup>1</sup>.

فعلى سبيل المثال طورت مؤسسة كانون (Canon) آلات تصوير مكتبية صغيرة من خلال تغيير تركيزها من المشترين الشركات إلى المستخدمين الأفراد الذين يحبون فكرة امتلاكهم لآلات تصوير شخصية في مكاتبهم، كذلك بالنظر إلى نموذج "نوفو نور دسك" للمؤسسة الدانماركية المصنعة للأنسولين التي تمكنت من ابتكار محيط أزرق جديد، فمرضى السكر "المستخدمون" يستخدمون الأنسولين لضبط مستوى السكر في الدم، بينما تهتم أغلب شركات الصيدلة بفئة المؤثرين (الأطباء)، إلا أن مؤسسة نوفو نور ديسك اتبعت نهجاً مختلفاً، حيث خالفت التوجه التقليدي الذي يركّز على فئة المؤثرين (مثل الأطباء)، وقررت تحويل تركيزها نحو فئة المستخدمين النهائيين وهو المرضى، وقد تجسد هذا التوجه من خلال إطلاقها منتجًا مبتكرًا باسم "قلم نوفو"، الذي يُعد أول أداة سهلة الاستخدام لحقن الأنسولين، يتميز هذا المنتج بتصميمه الذي يشبه القلم الصغير، ويحتوي على خرطوشة أنسولين، مما يتيح للمريض سهولة في الحمل والاستخدام اليومي، وينحنه استقلالية أكبر في إدارة علاجه دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الطاقم الطبي، وفي عام 1999 قدمت المؤسسة منتج سنته "إنوفو" الذي صممه لحقن الأنسولين وبه ذاكرة الكترونية توضح الجرعة الحالية و الجرعة السابقة والوقت بينهما، وتلك المعلومات حيوية لإزالة القلق المتعلق بensiانأخذ جرعات العلاج في موعدها حيث تمكنت هذه المنتجات من اكتساح سوق الأنسولين، فقد غطت مبيعات أقلام الأنسولين كل أوروبا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص 80.

#### المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات المؤسسة

##### (Look across complementary product and service offerings)

هناك بعض الخدمات المكملة التي يحتاجها المستهلك عند شرائه لمنتج معين، مثلاً يحتاج شخص ما للتسوق إلى سوبر ماركت ولكن يحتاج مكان لإيقاف سيارته فيه، فهذه الخدمة مكملة وتعتبر ضرورية للزبائن، وهذه الخدمات تؤثر على الطلب، حيث هنالك قيمة مبتكرة داخل الخدمات أو السلع المكملة، ويمكن للشركات استغلال هذه القيمة من خلال تحديد الحلول المتكاملة التي يتطلع إليها العملاء إلى جانب المنتج الأساسي والطريقة الفعالة لتصور هذه الحلول هي تحليل تجربة العميل عبر ثلاثة مراحل قبل استخدام المنتج، أثناء الاستخدام وبعد ذلك، فعند التفكير فيما يواجهه العميل خلال هذه المراحل، من احتياجات أو صعوبات أو توقعات، يمكن للمؤسسة أن تبتكر عناصر مكملة تضيف قيمة حقيقية، مما يسهم في توسيع العرض وخلق فرص جديدة في السوق، ويُعد هذا النهج من الأساليب الجوهرية في ابتكار أسواق زرقاء، حيث لا نهمك المؤسسة بمنافسة الآخرين، بل تعيد تعريف حدود القيمة لصالح العملاء، ولأجل ابتكار الأسواق الزرقاء يتم طرح التساؤل الآتي<sup>1</sup>:

- ✓ في أي سياق يقوم الزبائن باستخدام منتجات المؤسسة؟؟
  - ✓ ما الذي يعيشه الزبون قبل وأثناء وبعد استخدامه للمنتج؟؟
  - ✓ ما هي التحديات أو العوائق التي تواجهه خلال هذه المراحل؟؟
  - ✓ هل يمكن التغلب على هذه العقبات من خلال توفير حلول متكاملة تشمل خدمات وسلعاً مكملاً؟
- نذكر مثالاً بارزاً على هذا التوجه هو مطار سيول الدولي في كوريا الجنوبية، والذي يُعد من أكبر المطارات عالمياً، حيث لم يقتصر دوره على تقديم خدمات السفر التقليدية، بل وسع نطاق خدماته ليشمل احتياجات شرائح متعددة من الزبائن، فقد وفر المطار أماكن مخصصة للأطفال والرضع (مثل غرف الرضاعة ومناطق اللعب)، كما خصص خدمات شخصية لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال توفير موظفين مختصين لمرافقتهم، واهتم أيضاً ببار السن عبر توفير أجهزة ومعدات طبية حديثة لتسهيل حركتهم وراحتهم، ولم يكتفي بذلك، بل قدم المطار عروضاً تكميلية واسعة مثل فندق مخصص للمسافرين، متحف ثقافي، قاعات سينما، مكتبة لإعارة الكتب مجاناً، مناطق للترفيه، أماكن مخصصة للاسترخاء، خدمات الإنترنت، عروض ثقافية للترويج للبلد، بالإضافة إلى فرق استقبال ترحب بالزائرين وتقدم لهم أدلة سياحية بهدف تعزيز النشاط السياحي.

تُبرز هذه التجربة كيف يمكن لمؤسسة ما، من خلال التركيز على الجوانب المكملة لتجربة العميل أن تخلق قيمة جديدة متميزة لا تقتصر على الخدمة الأساسية، بل تمتد لتغطي احتياجات الزبون الشاملة

<sup>1</sup> يوسف حليم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 20.

وهذا التوجه يمكن المؤسسة من التحرر من المنافسة التقليدية في الأسواق المشبعة (المحيط الأحمر)، والولوج بنجاح إلى أسواق جديدة خالية من المنافسة.<sup>1</sup>

نذكر مثلا آخر<sup>2</sup> : نلاحظ كيف طبقت "نابي" المؤسسة المجرية المتخصصة في تصنيع حافلات الركاب، حيث تمثل البلديات والمؤسسات العامة العاملة الرئيسيين في صناعة الحافلات، نظراً لمسؤوليتها عن تشغيل وسائل النقل الجماعي داخل المدن الكبرى، وبناءً على الأعراف السائدة في السوق، تركزت المنافسة بين الشركات المصنعة للحافلات على تقديم أقل سعر ممكن، إلا أن مؤسسة "نابي" المجرية تبنت مقايرية مختلفة، حيث قامت بتحليل دقيق لتكاليف التشغيل التي تحملها البلديات خلال فترة الخدمة المعتادة للحافلات، والتي تمتد إلى حوالي 12 شهراً، فتبين أن الجزء الأكبر من هذه التكاليف لا يتمثل في سعر الشراء الأولى، وإنما في تكاليف التشغيل والصيانة، بما في ذلك إصلاح الأضرار الناتجة عن الحوادث واستهلاك الوقود، وتبدل الأجزاء الثقيلة التي تتآكل بمرور الزمن.

ونظراً لأن أغلب الحافلات تُصنع من الحديد، وهو مادة ثقيلة ومعرضة للصدأ وتس תלزم عمليات إصلاح معقدة ومكلفة، فقد ابتكرت مؤسسة "نابي" حلّاً نوعياً باستخدام مادة الفيبر غلاس بدلاً من الحديد في تصنيع هيكل حافلاتها. ومن خلال هذا التغيير الاستراتيجي، تمكنت المؤسسة من تحقيق عدة مكاسب متزامنة:

- **خفض تكاليف الصيانة الدورية بشكل ملحوظ**، لكون الفيبر غلاس مقاوماً للصدأ ولا يتطلب نفس القدر من الصيانة؛
- **تبسيط وتسريع عمليات الإصلاح**، إذ يمكن استبدال الأجزاء المتضررة بسهولة عبر قطعها ولصق أجزاء جديدة مكانها دون الحاجة للتغيير الواجهة كاملة؛
- **تقليل وزن الحافلة بشكل كبير**، مما أدى إلى خفض استهلاك الوقود والانبعاثات الضارة، وبالتالي جعل هذه الحافلات صديقة للبيئة.

أعادت مؤسسة "نابي للحافلات" تعريف قواعد المنافسة في الصناعة من خلال تبني نهج جديد ركزت على تقديم القيمة الحقيقة التي تهم الزبائن بدلاً من الاكتفاء بخفض الأسعار، بهذا تميزت عن المنافسين وخلقت لنفسها مكانة فريدة في السوق.

<sup>1</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> محمد أحمد، مرجع سابق، ص 19.

## المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية

### (Look across functional or emotional appeal to buyers)

عادة ما تمثل المنافسة في صناعة ما إلى الالقاء ليس فقط عبر نطاق المنتجات والخدمات فحسب ولكن أيضاً عبر الجاذبية الوظيفية / العقلانية والعاطفية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية، ومع ذلك فإن جاذبية أغلب المنتجات أو الخدمات نادراً ما تكون ملموسة وتكون نتيجة لأسلوب المنافسة التي اعتاد عليه السوق في الماضي، والتي أدت إلى معرفة المستهلكين بصورة تلقائية ما يتوقعونه من كل منتج، فيساعد ضبط توجو شركتك بين العاطفة أو الوظيفة على خلق قيمة جديدة، كما أن هناك اختلاف وتبابين في أوجه المنافسة بين المؤسسات فالبعض يركز على التكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد آخرين يركزون في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفياً، وبالرغم من ذلك فإن مواطن جذب معظم السلع نادراً ما يكون في جوهره واحد من اثنين وكما ينبغي على المؤسسة الحفاظ على زبائنها ومحاولة كسب زبائن جدد لغرض تحقيق كفاءة أداء عالية ولإدراك ذلك يجب عليك الإجابة على التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ هل تتنافس الصناعة حول الإغراء الوظيفي أو العاطفي؟
- ✓ في حال كانت المنافسة تقوم أساساً على الجاذبية العاطفية للعملاء، فما هي المكونات أو الخصائص التي يمكن التخلص منها في المنتج بهدف تعزيز وظيفته الأساسية؟
- ✓ أما إذا كانت المنافسة تدور حول تلبية الاحتياجات الوظيفية للزبائن، فما الإضافات الممكن إدراجها ضمن المنتج لتعزيز جاذبيته من الناحية العاطفية؟

وفي هذا الصدد هناك مثالان معروfan هما مؤسسة سواتش (Swatch) التي حولت صناعة الساعات الموجهة وظيفياً إلى حالة من الموضة الموجهة عاطفياً، وبالعكس قامت مؤسسة (Body Shop) بتحويل مستحضرات التجميل الموجهة عاطفياً إلى مستحضرات تجميل ذات بعد وظيفي (تقديم منتجات جيدة بأسعار منخفضة<sup>2</sup>، كما نذكر أيضاً سلسلة ستاربكس (Starbucks) التي تمكنـت من الانتقال من الجاذبية الوظيفية التقليدية في صناعة مشروبات القهوة، إلى الجاذبية التأثيرية المتمثلة بتوفير جو مريح وتصاميم جذابة في مقرها، لتصبح المؤسسة العالمية الأولى في صناعة مشروبات القهوة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد وعد الله قاسم، سعيد عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص 33.

### المسار السادس : النظر عبر الزمن (Look across time)

جميع الصناعات تخضع لاتجاهات خارجية تؤثر على عملها مع مرور الوقت، من هذه الاتجاهات: النمو المضطرب للإنترنت، والحركة العالمية تجاه حماية البيئة...الخ، ويمكن خلق محبيطات زرقاء من خلال النظر إلى هذه الاتجاهات على أنها فرص ينبغي استثمارها

هناك (03) ثلاثة خصائص حاسمة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتقدير الاتجاهات الخارجية عبر الزمن ويمكن إدراكتها كأساس لتشكيل استراتيجية المحيط الأزرق، أول هذه المبادئ: يجب أن تكون هذه الاتجاهات حاسمة للمؤسسة، ثانيها: يجب أن تكون غير قابلة للتحوّل، وثالثها: يجب أن يكون لها مسار محدد واضح، إذن فإن هذا المسار يركز على محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية<sup>1</sup>:

✓ ما الاتجاهات التي تؤثر بشدة على صناعة المؤسسة ولا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح؟

✓ كيف ستؤثر هذه الاتجاهات على صناعة المؤسسة؟

✓ وبناءً على ذلك، كيف يمكن ابتكار فائدة غير مسبوقة للزبائن؟

ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة الأخبار العالمية (CNN) التي تمكنت من ابتكار القيمة ودخول سوق الأخبار الأمريكية، حيث قامت هذه الشبكة الإعلامية باستغلال الاتجاهات نحو العولمة، وباتت أول شبكة أخبار عالمية تتميز بالبث الإخباري المتواصل على مدار 24 ساعة، وبالتالي أصبحت أكثر القنوات الإخبارية مشاهدة في العالم، حيث نالت حصة الأسد في السوق وحققت أرباحاً تجاوزت القنوات الإخبارية الكبرى<sup>2</sup>.

إن هذا المسار يشير إلى توقع ما ستكون عليه النتيجة عندما تأخذ التكنولوجيا الجديدة نهايتها المنطقية فغالباً تتطور الطريقة التي تقوم الصناعة بتقديم القيمة من خلالها بسرعة، إن فرص خلق محبيط أزرق تزداد إذا ما تمت دراسة الفترة الماضية وتم تحديد ما يجب تغييره اليوم لفتح محبيط أزرق جديد، فعلى سبيل المثال كان مصدر إلهام آبل (Apple) لإنتاج آي بود (I-Pod) هو نجاح مؤسسة نابستر (Napster) فقد كان واضحاً أن هناك طلب استهلاكي كبير على التكنولوجيا المتاحة لتحميل الموسيقى رقمياً، فقدمت مؤسسة آبل منتجها للوصول إلى الموسيقى بطريقة قانونية بسيطة ورخيصة السعر، فخلقت محبيطاً الأزرق الخاص.

<sup>1</sup> ايمان حمدي عمار، ياسر ميمون عباس، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> نانسي داود علي المشنني، مرجع سابق، ص ص 33-34.

إن عملية اكتشاف وخلق محبيطات زرقاء هو ليس عن طريق توقع أو استباق اتجاهات الصناعة وليس عن طريق عملية التجربة والخطأ في تنفيذ أفكار الأعمال الجديدة وغير الناضجة بمجرد أنها خطرت في بال أحد المدراء كحمس، بدلاً من ذلك يمكن للمدراء المشاركة في إعادة ترتيب وبناء عناصر السوق بطريقة منهجية جديدة كلها، بما يؤدي إلى التحرر من المنافسة وجهاً لوجه في المحيط الأحمر.<sup>1</sup>

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المؤسسات المعاصرة إذا نظرت بتمعن وأخذت بعين الاعتبار المسارات الستة لاستراتيجية المحيط الأزرق، فإنها سوف تحقق خطوات ثابتة وناجحة للخروج من نفق المحيط الأحمر الدموي وانشاء فضاء استراتيجي أزرق نقى خالي من المنافسة.

**ثانياً: التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام (Focus on the big picture, not numbers)**

من المهم أن يحافظ القائمون على التخطيط الاستراتيجي على رؤية شاملة ومتکاملة للموقف، دون الانغماض في تفاصيل الأرقام والمؤشرات الكمية التي قد تُفقدهم الهدف الأساسي وسط كمٍ كبير من البيانات فالرؤية الكلية للمؤسسة تُعد مرجعاً أساسياً لاكتشاف الفرص الجديدة، وتتمكن من قراءة واقع المنافسة من منظور الزبائن، من خلال تحسين الأداء بما يتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم الفعلية.

وفي هذا السياق، يرى المديرون أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق ينبغي أن يتم عبر الحوار والتفاعل البناء، لا عبر الوثائق الجامدة أو التحليلات الرقمية المعقده، وأن جوهر هذه الاستراتيجية يرتكز على بناء تصور شامل بدلاً من الانخراط في العمليات الحسابية التقليدية. كما ينبغي أن يُنظر إلى هذا المسعى بوصفه جهداً إبداعياً يتجاوز الطابع التحليلي البحث، وأن يكون دافعاً لإشعال الحماسة وتحقيق الالتزام، لا مجرد استجابة لذهنية الصفقات التي تولد عن مفاوضات مطولة. ولهذا، يتوجه صانعو القرار إلى كسر قيود المنافسة التقليدية، والعمل على صياغة محيط أزرق جديد من خلال إعادة توجيه العملية الاستراتيجية نحو التفكير الابتكاري بدلاً من التناقض التكراري.<sup>2</sup>

إن التركيز على الصورة الكبيرة يساعد الشركات على ضبط التغييرات المناسبة في الاستراتيجية بناءً على الصورة الكلية لموقف السوق، وليس على أرقام تؤدي إلى فقدان الهدف الرئيسي من التخطيط، حيث لا يوجد لدى معظم الشركات تخطيط استراتيجي واضح وثابت لذلك فهي لا تزال تتنافس مع بعضها البعض داخل مساحة السوق الموجودة سلفاً، والحل لهذه المشكلة هو تركيز الشركات على الصورة العامة وليس الأرقام الإحصائية مما يخفف من مخاطر التخطيط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 82-87.

<sup>3</sup> نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص 32.

الهدف يتمثل في وضع مخطط استراتيجي للخروج من الحيز الضيق (تحسين المنتج) إلى الحيز الواسع (ابتكار منتجًا جديداً)، حيث أن التركيز على الصورة الكلية يقدم جملة من الفوائد للمفكر الاستراتيجي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ ترشد إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها؛
- ✓ تؤشر على القوانين والأنظمة والتعليمات الواجبة التغيير؛
- ✓ تعطي صورة جيدة عن حجم وتكوينات 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 والعوامل الداخلية والخارجية داخل الإطار العام للاستراتيجية.

### ثالثاً: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي (Reach Beyond Existing Demand)

التفكير الاستراتيجي فيما يحتاج إليه السوق من منتجات وعروض جديدة ذات قيمة، تشبع وتلبى ذوق الزبائن المحتملين هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى التفوق والنجاح، ففي الوقت الذي تتهكم فيه المؤسسات المتنافسة بالتركيز على الزبائن الحاليين، من الضروري على المؤسسة الراغبة في تحقيق أداء عالي من خلال الوصول إلى الفضاءات البكر في المحيطات الزرقاء، أن تعطي الأولوية لزبائن المستقبل وتحقق نمو يتجاوز التطلعات الحالية لزبائن<sup>2</sup>.

إن مبدأ تجاوز وتحطيم معدلات الطلب الحالية يعتبر من أهم المبادئ الأساسية المحققة لإبداع القيمة، والتي تقلل من كفة المخاطرة المرتبطة بفتح أسواق جديدة، فكلما كان حجم السوق أكبر كلما كان حجم المخاطرة أقل، والمفتاح لتحقيق ذلك هو إيجاد سبل توصل إلى ما هو أبعد من الزبائن الحاليين وتحويل غير الزبائن (noncustomers) إلى زبائن، كما يؤكد بأنه يجب على المؤسسة أن تتحدى استراتيجيتين تقليديتين هما<sup>3</sup>:

- ✓ التركيز على الزبائن الحاليين؛
- ✓ الميل إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة.

<sup>1</sup> فتاحة صدوق، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> Turki, T. A., & Khemakhem, R, The implications of the Blue Ocean Strategy on marketing performance: an analytical study of the opinions of a sample of workers in Asiacell Telecom in Iraq, Journal of Positive School Psychology, vol6, N°5, 2022, p1947.

<sup>3</sup> Abdullah, M.H., Khalil, S.A. Op Cit, p4.

في إطار المحيط الأحمر التناصي، تسعى المنظمات جاهدة لتعزيز حصتها السوقية، وتسابق الزمن من أجل الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب المزيد منهم، ويقودها ذلك إلى تخصيص عروضها بدرجة أكبر لتنلاءم مع تقضيات الزبائن، بحيث تزداد حدة التخصيص كلما اشتدت المنافسة، إلا أن الانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق يتطلب تغييرًا جذريًّا في هذا النهج، وذلك من خلال تبني اتجاه مغاير يقوم على التركيز ليس على الزبائن الحاليين، بل على غير الزبائن.

وبدلاً من الانشغل بالفروقات الدقيقة بين العملاء، ينبغي للمنظمات أن ترتكز على القيم المشتركة التي تهم شرائح واسعة من المستهلكين، بصرف النظر عن اختلافاتهم الفردية، ويكمِّن جوهر هذه المقاربة في توسيع نطاق السوق من خلال استهداف فئات جديدة لم تكن ضمن الطلب الحالي، ما يفتح آفاقًا غير مستغلة أمام نمو المنظمة.

إن المعنى الحقيقي لهذا التوجه يتمثل في الانطلاق من غير الزبائن قبل الزبائن، ومن التشابه قبل الاختلاف، ومن التوحيد قبل التقسيم، وهي مبادئ تمكِّن المؤسسة من الخروج من دائرة التناقض التقليدي وإنشاء سوق جديدة حيث لا منافسة تذكر.<sup>1</sup>

يشير الباحثان كيم ومابورغن أنه لمساعدة المؤسسات على تعميق رؤيتها وتوسيعها، قمنا بتطوير إطار عمل يعرف ويحدد ثلاث طبقات لغير العملاء (Noncustomers) والتي من الممكن تحويلهم إلى عملاء كما هو موضح في الشكل رقم (12)، حيث توفر الطبقات الثلاث على التوالي نظرة أوسع يمكن للفرق من خلالها التمعن في محيط غير العملاء الذين يمكن الاستفادة منهم لإطلاق العنان لطلب جديد. ويوضح الباحثان أنه في ظل عدم وجود الإطار المحدد للمستويات الثلاث لغير العملاء، فإن هذه الفكرة وعلى الرغم من المنظور الاغرائي لهم، تصبح مفهوم عام غير مجيء لا يمكن استغلاله أو الاستفادة منه، وأن تحليل وفهم الطلب المحتمل بشكل منهجي يؤدي حتماً إلى التقاطه، ويؤكدان بأن هذا الإطار له ارتباط وثيق بزيادة قدرة المؤسسة على النمو.

وفي هذا السياق تم تقديم صيغتين أساسيتين للانتقال إلى المحيط الأزرق<sup>2</sup>:

- ضمن الفكر الاستراتيجي لفلسفة المحيط الأزرق

**اجمالي الطلب ( $f$ ) = الطبقة الثلاث لغير العملاء + عملاء الصناعة الحالية**

- ضمن الفكر التقليدي

**اجمالي الطلب المحتمل ( $f$ ) = عملاء الصناعة الحاليين**

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, **Blue Ocean Shift Beyond Competing**, Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth Hachette Books, New York, Boston, 2017, p136.

في إطار الامتداد لأبعد من الطلب الحالي هناك ثلث طبقات من غير العملاء من الممكن تحويلهم إلى عملاء كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): المستويات الثلاث لغير العملاء



Source: Guillaume, N, The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy, Magister program in Leadership, Linnaeus University School of business and economics, 2011, p26.

**الطبقة الأولى من غير العملاء** (*Soon-to-be noncustomers*) الذين يشترون الحد الأدنى من منتجات المؤسسة للضرورة، ولكنهم سيتركونها في أقرب وقت إذا وجدوا البديل، فهم الأقرب إلى حساب المؤسسة في السوق، لكنهم يجلسون على حافة السوق الحالي، وسيدخلون بمجرد حدوث أي تحسين في المنتج أو الخدمة فإن استطاعت المؤسسة إضافة أي تحسين على القيمة أو القيام ببعض التعديلات التأمينية فإنهم سيقومون بالشراء بشكل متكرر وسيصبحون عملاء، وبذلك يصبح من المحتمل فتح العنان لكمية كبيرة من الطلب كما يحتوي هذا المستوى أيضاً على المشترين غير المنتظمين الذين يقومون بالشراء من المؤسسة لأنهم مقتطعين بعدم توفر ما هو أفضل في السوق أو ليس لديهم بديل، فإن استطاعت المؤسسة إيجاد ما تبحث عنه هذه الفئة من غير العملاء ومعرفة القواسم المشتركة بينهم فإن ذلك سيتيح فرصة إرضائهم وتوفير المزيد مما يحلو لهم من أعمال المؤسسة، ومعرفة ما هي الحلول التي يرغبون بها وتقديم ما هو مطلوب لكسبهم وهذا سيساعد في تيرة شرائهم ومن الممكن أن يجلب أيضاً عملاء جدد<sup>1</sup>.

**الطبقة الثانية من غير العملاء** (*Refusing noncustomers*) فتشمل الرافضين شراء المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، إما لأن لأنها لا تلبي احتياجاتهم أو أسعارها مرتفعة (غير قادرين على دفع ثمنها باعتبارها -تكلفة جداً)، أو عدم ملائمتها للخصائص التي يرغبون فيها وبالتالي تتجاوز امكانياتهم، وهنا يتبع على

<sup>1</sup> محمد أحمد موصلي، مرجع سابق، ص 85

المؤسسة معرفة أسباب عدم شراء هذه الفئة، وإيجاد سبل لتدارك هذه الأسباب، أي أنهم يخفون فيما بينهم محيطاً غير مطروق من الطلب الكامن في انتظار من يطلقه<sup>1</sup>.

**الطبقة الثالثة من غير العملاء (unexplored noncustomers)** تمثل الفئة الأبعد عن الزبائن الحالين في السوق، ويُشار إليهم أحياناً بـ"غير المستكشفين"، تتنمي هذه الفئة إلى أسواق بعيدة ومختلفة ولم تستهدف من قبل أي جهة فاعلة في الصناعة، بل غالباً لم تدرج في الحساب كزبائن محتملين على الإطلاق وتكمّن أهمية هذه الفئة في أن احتياجاتها وفرص خدمتها لا تقع ضمن نطاق السوق الحالي، بل تتواجد في قطاعات أو أسواق أخرى تماماً، ما يجعلها مصدراً واعداً للطلب الجديد في حال أُعيد التفكير في كيفية تلبية احتياجاتها من خلال تقديم قيمة مبتكرة<sup>2</sup>.

تتضمن طبقات غير العملاء طلب كامن يحمل في طياته الكثير من فرص النمو المرجحة بعد تحويلهم إلى عملاء عبر الفهم والتحليل المعمقين لتعليقاتهم من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية<sup>3</sup>:

- ✓ من هم غير الزبائن؟
- ✓ لماذا هم غير زبائن؟
- ✓ كيف يمكن جذبهم لأسواق جديدة؟
- ✓ ما مقدار الطلب الذي يمكن أن تنشئه المؤسسة عند جذبهم؟

ليس هناك قاعدة ثابتة لاقتراح أي طبقة من غير العملاء يجب التركيز عليها، لأن حجم فرص المحيط الأزرق التي يمكن لطبقة معينة من غير العملاء فتحها تختلف بمرور الزمن ويجب التركيز على الطبقة التي تمثل التجمع الأكبر، والأهم من ذلك تحديد ما إذا كان هناك قواسم مشتركة متداخلة بين المستويات الثلاث لغير العملاء الثلاث، بهذه الطريقة المنهجية يمكن زيادة وتوسيع نطاق الطلب الكامن الذي يمكنك إطلاق العنان له.

#### رابعاً: السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح (Get the strategic sequence right)

يعد السياق الاستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة على قدر عالٍ من الأهمية، إذ يعتبر بمثابة الجوهر الرئيس في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتjisيد وتحقيق نجاح سوقي، كما تحتاج المؤسسات لبناء استراتيجية المحيط الأزرق على تسلسل تدريجي في منفعة المشتري، السعر، التكلفة

<sup>1</sup> Nicolas, G, Op Cit, p26.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 89

<sup>3</sup> Kim, W.C., & Mousborgne, R, Op Cit, 2005, p104.

التبني (The sequence of buyer utility, Price, Cost, Adoption)، لأنه يسمح ببناء نموذج عمل قابل للتطبيق والتأكد من أن المؤسسة تستفيد وتحقيق عوائد من المحيط الأزرق الذي تقوم بإنشائه<sup>1</sup>. من خلال فهم التسلسل الاستراتيجي الصحيح وكيفية تقييم أفكار المحيط الأزرق مقابل المعايير الرئيسية في هذا التسلسل، يمكن للمؤسسات تقليل مخاطر نموذج الأعمال بشكل كبير وضمان فوز كل من المؤسسة وعملائها لأنها تخلق تضاريس تجارية جديدة<sup>2</sup>.

كما تشير في هذا السياق (Susan Kehoe, 2019) أن مخاطر نموذج العمل تحدث عندما تتم الخطوات الصحيحة بترتيب خاطئ، فمن الضروري جدا اتباع الترتيب الاستراتيجي الصحيح المتضمن أربع خطوات تبدأ بفائدة المشتري، ثم الانتقال إلى التسعير، ثم التكلفة ثم تنتهي بالتبني عند تجسيد فكرة لمحيط الأزرق ومن ثم المصادقة على الجدوى الاقتصادية منها، لتصبح قابلة للتطبيق التجاري<sup>3</sup>.

إن أهمية بلوغ السياق الاستراتيجي الصحيح تتجلّى في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- ✓ المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة؛
- ✓ مساعدة المنظمة على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات المطلوبة لكل مستوى، كذلك تساعد على توفر جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات؛
- ✓ المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم؛
- ✓ يمثل القاعدة الأساسية والانطلاقية لبدء عمليات تنفيذ الاستراتيجية لاحقاً، فلا يمكن نقل الاستراتيجية إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم.

<sup>1</sup> Albayrakaat, G & Beybur, M, In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey, Journal of EconomicsBibliography, Vol5, Issue3, 2018, p189.

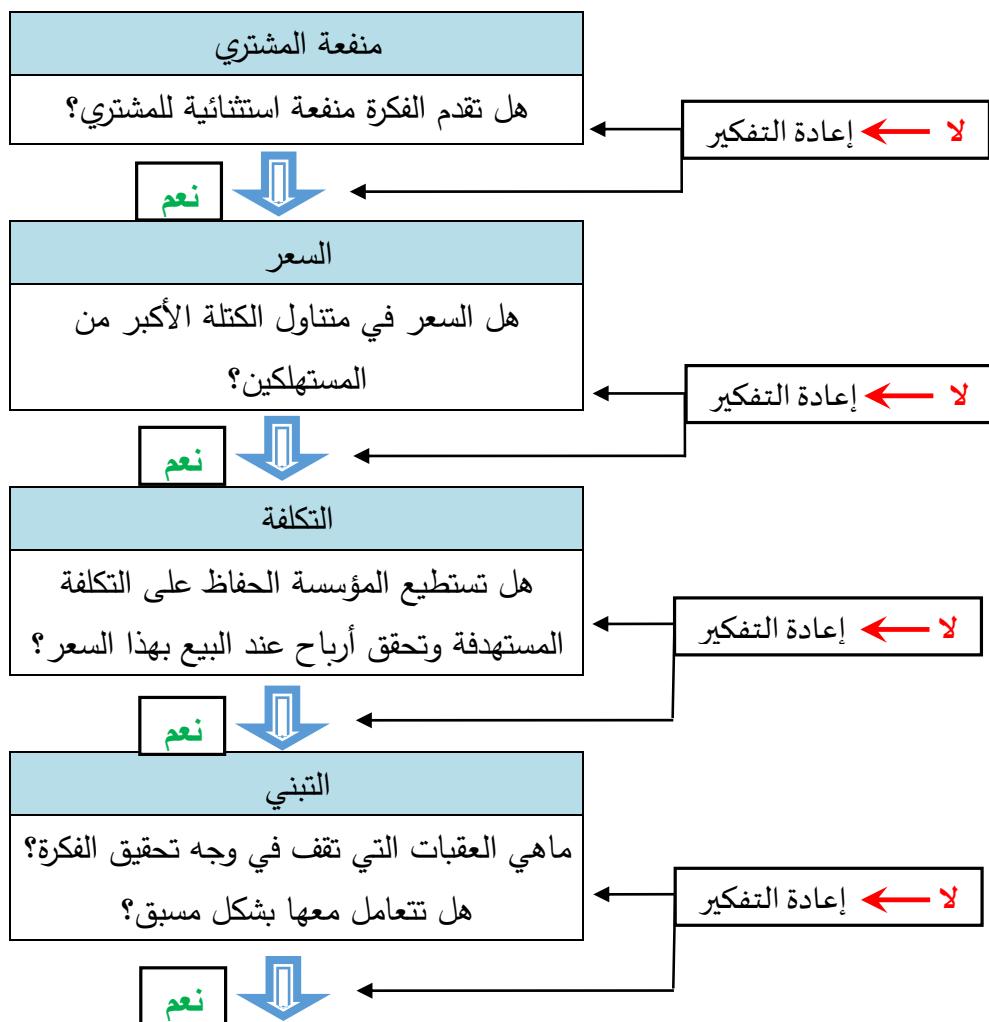
<sup>2</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, On web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/sequence-of-bos/> Accessed on: 18/05/2022.

<sup>3</sup> Kehoe, S, Blue Ocean Strategy Case Study: Transforming government Service delivery to the people of NSW, 2019, on Web Site:

<https://www.coursehero.com/file/50470472/service-nsw-case-studypdf>, Accessed on 19/05/2022.

<sup>4</sup> فتيبة صدوق، مرجع سابق، ص 78.

## الشكل رقم (14): التسلسل الاستراتيجي الصحيح للوصول إلى المحيط الأزرق



Source: Kim, W.C., & Moubray, R, On web site:  
<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/sequence-of-bos/> Accessed on: 22/03/2022

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

1- **منفعة الزيون:** هي نقطة البدء وتمثل بالأسئلة التالية<sup>1</sup>:

✓ هل يوفر العرض المقترن قيمة مضافة متميزة؟

✓ هل توجد مبررات قوية تدفع شرائح متنوعة من الزبائن للإقبال على هذا العرض؟

ففي حال غياب دافع واضح ومقنع يجذب مجموعات متعددة من العملاء، فإن احتمالية خلق محيط أزرق تصبح ضعيفة أو معدومة، وأمامك خيارات:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 92.

- ✓ إذا كان (لا) يستوجب إعادة النظر في النموذج القائم؛
- ✓ إذا كان (نعم) فيتم الانتقال مباشرة إلى الخطوة التالية.

عبارة أخرى في حال لم تقدم الفكرة الجديدةفائدة غير مسبوقة استثنائية (Exceptional Utility) للزبائن، يستوجب عدم المضي قدماً، وبخصوص هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تختار: إما إلغاء الفكرة أو إعادة التفكير إلى أن تتمكن من الإجابة بنعم.

نذكر مثال هنا يتعلق بفكرة منفعة المشتري، حيث طرحت مؤسسة موتورولا عام 1998 منتجاً جديداً كان من المفترض أن يعيد تعريف عالم الهواتف المحمولة، حين أعلنت المؤسسة إشهارياً أنه سيكون أول هاتف محمول يوفر اتصالاً لاسلكياً بدون توقف أو انقطاع للشبكة بأي مكان في العالم، بعض النظر عن البلد أو التضاريس، ففي إطار اندفاعها لتبني تكنولوجيا جديدة أغفلت العيوب العديدة للمنتج، حيث كان الهاتف ثقيلاً ويحتاج إلى مجموعة ملحقات إضافية، ومن غير الممكن استعماله في مبني أو سيارة، إضافة إلى سعره المرتفع المقدر بـ 3000 \$ ولهذا السبب لم يرى الأشخاص أي داعي مقنع لتغيير هواتفهم المحمولة ذات سعر 150 \$، فمن وجهة نظر الأعمال كان ذلك فشلاً ذريعاً كاملاً.

وقع مدير موتورولا في فج شائع جدًا، لأنّه الاستمتاع بأجراس وصفارات أو ضجة التكنولوجيا الجديدة، في حين يركز المبتكرون الناجحون على فائدة المنتج، ويحاولون تحديد أين وكيف سيغير المنتج أو الخدمة الجديدة حياة المستهلكين<sup>1</sup>.

تسعى هاتان الخطوتان إلى إحداث نقلة نوعية في القيمة المقدمة للمشتري، حيث يُقاس هذا التحول من خلال ما يُعرف بـ "القيمة الصافية للمستهلك"، والتي تُحسب بطرح السعر المدفوع من قبل الزبون من حجم المنفعة المحققة من استخدام المنتج أو الخدمة، بمعنى آخر فإن القيمة الصافية تعكس الفارق بين ما يحصل عليه الزبون من فوائد، وما يتحمله من تكلفة، وهو ما يشكّل جوهر الابتكار في القيمة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق.

2- السعر: الخطوة الثانية هي تحديد السعر الاستراتيجي الصحيح مع الأخذ في الحسبان أن المنظمة لا تعتمد على السعر لإنشاء الطلب وأن رغبة الزبائن في الحصول على منتج أو خدمة المؤسسة لا تكفي لوحدها، بل يجب الإجابة على السؤال بما إذا كان عرض المؤسسة مسيراً بشكل يجذب كثرة المستهلكين المستهدفين بحيث يدفعون بقناعة ثمن العرض، إذا لم يكن الحال كذلك فلا يمكنهم شرائه وهنا من الضروري

<sup>1</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, On web site: <http://www.fccisl.lk/files/media/new%20alerts/en/September%205.%22.pdf>, Accessed on :20/05/2022.

أيضاً معرفة السعر الذي بواسطته تكسب المؤسسة أكبر حصة سوقية بكل اسرع منذ البداية بدلاً عن توقع الحصول على عائد مرتفع من المستخدمين الأوائل بسعر عالٍ غير مستدام.<sup>1</sup>

**3- التكلفة:** هل من الممكن تحقيق العرض المقترن ضمن حدود التكلفة المستهدفة مع الحفاظ على الربحية؟ عند تصميم العرض ضمن استراتيجية المحيط الأزرق، لا ينبغي أن يُحدد السعر بناءً على التكلفة فقط، كما لا يجوز أن توثر التكلفة المرتفعة سلباً على المنفعة المقدمة للزبائن. ففي حال لم تستطع المؤسسة تحقيق ربح ضمن السعر الاستراتيجي الموضوع، فإن المنفعة وحدها تصبح غير كافية، مما يفرض خيارين:

« إما التخلي عن الفكرة لعدم جدواها من حيث تحقيق الربح؛

« أو ابتكار نموذج عمل جديد يمكن من الوصول إلى التكلفة المستهدفة بطريقة مختلفة.

وتكون التركيبة المثالية لتحقيق ابتكار القيمة في إيجاد توازن فعال بين تقديم منفعة استثنائية وتسخير استراتيجي ملائم، وتحقيق التكلفة المستهدفة. وهذا التوازن هو ما يسمح بخلق قفزة في القيمة لكل من المؤسسة والزبون في آنٍ واحد.

هناك ثلاث آليات رئيسية للبلوغ التكلفة المستهدفة:

✓ تبسيط العمليات لتحسين الكفاءة التشغيلية؛

✓ ابتكار حلول لتقليل التكاليف على امتداد سلسلة القيمة، من التصنيع إلى التوزيع؛

✓ إقامة شراكات استراتيجية تسهم في تقاسم الموارد وتقليل الأعباء المالية.<sup>2</sup>

**4- التبني:** الخطوة الأخيرة تتناول معالجة عقبات التبني وتمثل بالتساؤل الآتي:

✓ ماهي عقبات التبني التي تعيق تطبيق الأفكار؟

✓ هل تم التفكير بهذه العقبات مسبقاً؟

وعليه حتى نموذج الأعمال الحصين قد لا يكون كافياً لضمان النجاح التجاري لفكرة المحيط الأزرق، وإن كانت المؤسسة تعرض المنتج الذي يقدم المنفعة الاستثنائية، السعر والربحية الجيدة، فإنه سيبقى فاشلاً ما لم يجده الأشخاص سهل الاستخدام، فالامر فقد يشكل تهديداً للحالة القائمة وقد يثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسية (أصحاب المصلحة الثلاث) وهم<sup>3</sup>:

-الموظفون: قد لا يرى الأفراد أي مصلحة يمكن ان تتحقق من جراء التغيير وبالتالي سيقومون بالوقوف دون وعي ضد أي شيء جديد، وهذا ما يعرف بـ**مقاومة التغيير**، لذلك وجب على المؤسسات تعميم افكارها

<sup>1</sup> Rawabdeh, I., & others, Op Cit, p394.

<sup>2</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص 77.

<sup>3</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, Op Cit, 2015, pp146-168.

وبذل جهد كبير لفتح قنوات الاتصال مع موظفيها وتحسيسهم بأن الادارة على علم بمخاطر تنفيذ الفكرة والعمل على إيجاد طرائق تسمح بتجاوز المخاطر.

-**شركاء العمل:** الأكثر ضرراً من الموظفين هو مقاومة الشركاء الذين يخالفون من تهديد الأفكار الجديدة، فهم بحاجة للاطمئنان على أن المنتج أو الخدمة الجديدة لن تؤثر على تدفق إيراداتهم أو على وضعهم في السوق.

-**الجمهور العام:** عدم قبول افكار العمل من قبل الجمهور والذي يأخذ أحياناً موقفاً هجومياً تجاه الأفكار الجديدة المبتكرة، بحيث تهدد الوضع القائم، ويمكن إيصال الأفكار الجديدة إلى هذه المجموعات من خلال توضيح أفضل ما فيها ووصف كيفية التعامل معها.

حيث تحدد المؤسسة المنفعة المدركة في خدماتها ومنتجاتها، وسبب الاقتضاء، ثم تضع السعر الاستراتيجي المناسب لأغلبية العملاء، حيث يُعد كل من السعر والمنفعة المقدمة الركيزتين الأساسيةين في تحديد جانب الإيرادات ضمن معادلة نموذج عمل المؤسسة، في المقابل يُمثل تحقيق التكلفة المستهدفة العنصر المحوري في جانب الأرباح من هذه المعادلة، غير أن نجاح هذا النموذج لا يقتصر فقط على التوازن بين الإيرادات والتکاليف، بل يتطلب أيضاً التغلب على التحديات التنظيمية والمقاومة الداخلية للتغيير إلى جانب القدرة على ابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تبني فكرة محيط أزرق مجده تجاريًّا بعد اجتياز هذا المبدأ، تكون المؤسسة على استعداد لتنقل من جانب صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها.

### المطلب الثالث: مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

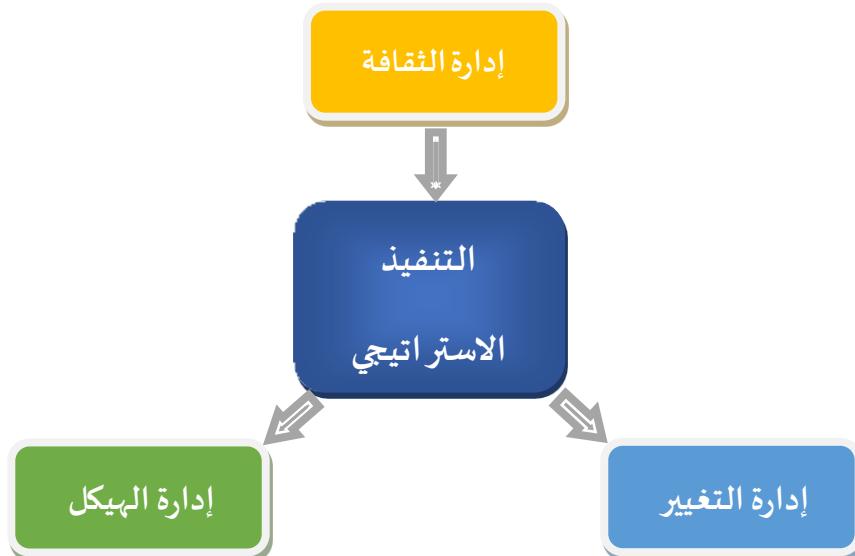
الاستراتيجية عبارة عن رحلة طويلة، مجرد صياغة الاستراتيجية هي نقطة البداية، ولكن الجزء الأكبر في الرحلة هو عملية التنفيذ والأصعب في الرحلة هي مرحلة التقييم والمتابعة، فمن السهل أن يكون لديك استراتيجية ولكن الأصعب المعيق هوربط الاستراتيجية بالعمليات وترجمتها إلى سلسلة من الإنجازات ومتابعتها، فالمشكلة الحقيقة التي تواجه المؤسسة تحدث عند ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وربط الاستراتيجية بالعمليات فأهم التحديات التي تواجه الاستراتيجية هي تحويلها إلى واقع.

كذلك تُعد عملية التنفيذ الاستراتيجي لمرحلة الحاسمة التي تختبر مدى فاعلية وسلامة مختلف مكونات الإدارة الاستراتيجية. فهي ليست مجرد مرحلة نهائية، بل تمثل جوهر التكامل والترابط بين جميع الحلقات الأخرى، حيث تكشف عن مدى انسجامها وتفاعلها كمنظومة ديناميكية واحدة، ومن هذا المنطلق لا يمكن التعامل مع تلك الحلقات كخطوات منفصلة أو جامدة تُنفذ تبعًا لأولويات تقليدية، بل ينبغي النظر إليها كعناصر مترابطة تتطلب تسييقاً مرنًا وشاملاً لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 108.

يعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنضمة، وقد أشار إليها بعض الباحثين بوصفها عناصر أو عوامل تعتمد للتنفيذ الفعال فيما إذا تم تحديدها بالشكل الآتي:

الشكل رقم (15): عوامل التنفيذ الاستراتيجي الفعال



**المصدر:** شارلزهل وجاريث جونز، الادارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المریخ للنشر ، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 226.

من خلال الشكل رقم (15) يتضح بأن التنفيذ الاستراتيجي الناجح يعتمد أساساً على ثلات عناصر متمثلة في إدارة الثقافة داخل المؤسسة ويقصد بها وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل، وإدارة التغيير لتحقيق التحسين المخطط له مسبقاً وتجنب مقاومة التغيير، فضلاً عن توافر أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية، ونظام ملائم للتحفيز، التخصيص المتوازن للموارد وأخيراً إدارة الهيكل لضمان مرونة التنفيذ وفي إطار تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يوجد مبدأين أساسيين يتمثلان في التغلب على العقبات التنظيمية وبناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية يمكن من خلالهما تقليل المخاطر التنظيمية والإدارية، موضحين في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (16): المبادئ الرئيسية لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

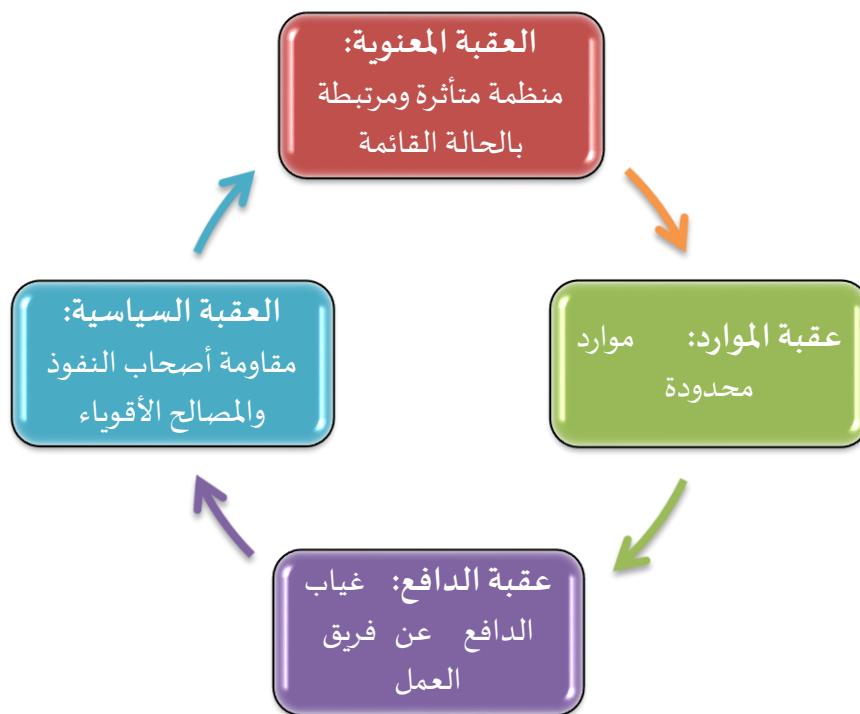


**Source:** Kim, W.C., & Mouborgne, R, On web site: <https://public.summaries.com/files/1-page-summary/blue-ocean-strategy.pdf> Accessed on:22/03/2022.

## أولاً: التغلب على العقبات التنظيمية:

يظهر هذا المبدأ نقطة تحول القيادة في تعبئة المؤسسة للتغلب على العقبات التنظيمية التي تعوق التنفيذ السليم لاستراتيجية المحيط الازرق . هذا المبدأ يقلل المخاطر التنظيمية ويمكن المدراء من التغلب على مختلف العقبات الموضحة في الشكل التالي :

## الشكل رقم (17): العقبات التنظيمية المعرقلة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: إيمان عبد محمد أحمد البدراني، استراتيجية المحيط الأزرق، كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصـل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص 189.

عند السعي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، تواجه المؤسسات مجموعة من العقبات التنظيمية والسلوكية التي تعيق التغيير، ويمكن تصنيفها كما يلي:

✓ **العقبة المعنوية:** ترتبط بمستوى الوعي داخل المؤسسة، ويتم تجاوزها من خلال تحفيز الأفراد وتوعيتهم بأهمية التحول الاستراتيجي، وضرورة الانتقال من بيئة التناقض التقليدي في "المحيط الأحمر" إلى فضاءات جديدة من الفرص في "المحيط الأزرق"، مع توضيح الرؤية المستقبلية وأثرها المحتمل؛

✓ **عقبة الموارد:** غالباً ما يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي موارد إضافية، وتزداد هذه الحاجة كلما كان التحول أكبر وأكثر جذرية، لذا ينبغي على الإدارة العليا تأمين الموارد الضرورية سواء كانت مالية، بشرية، أو تقنية لضمان نجاح التحول وتنفيذها بالشكل المطلوب؛

✓ **عقبة الدافع:** تتعلق بمدى استعداد الجهات المؤثرة داخل المؤسسة للمشاركة الفعلية في عملية التغيير. ومن أجل تحفيز هذه الفئات على التحرك وتجاوز الجمود التنظيمي، يجب إبراز الحاجة الملحة لكسر الوضع القائم وتقديم أسباب مقنعة للتغيير؛

✓ **عقبة السياسية:** تمثل في مقاومة أصحاب المصالح الذين قد يرون في التغيير تهديداً لمواعدهم أو امتيازاتهم. ويطلب التعامل مع هذه العقبة القدرة على إدارة النفوذ الداخلي، وتحفيز حدة المعارضة من خلال التفاوض، وخلق منافع مشتركة تسهم في تقليل المخاطر المحتملة.

لكن السؤال الذي طرح نفسه باللحاج هو: كيف يمكن تجاوز هذه التحديات؟

بما أن المؤسسات تواجه هذه العقبات بدرجات متفاوتة، أو تواجه بعضها البعض، فإن معرفة كيفية الانتصار عليها هو السبيل للتحفيز من المخاطر التنظيمية، ولتحقيق هذا الأمر بفعالية على المؤسسات أن تهجر الحكمة القديمة حول التغيير المؤثر، تقول هذه الحكمة: عادةً ما يفترض أن اتساع نطاق التغيير الاستراتيجي يتطلب المزيد من الوقت والموارد لتحقيق النتائج المرجوة، غير أن هذا التصور التقليدي يمكن قلبها رأساً على عقب من خلال تبني ما يُعرف بـ"قيادة منطقة التحول"، وهي منهجة تتيح للمؤسسات تجاوز العقبات الأربع الرئيسية للتغيير بكفاءة وسرعة، وبتكليف أقل.

تركز هذه المقاربة على إحداث نقلة استراتيجية ذكية ومنتقدة في نقاط حرجة ذات تأثير مرتفع، مما يسرّع من وتيرة التغيير ويسهم في كسب تأييد العاملين ودفعهم للخروج من الوضع القائم نحو بيئة أكثر ابتكاراً وفعالية<sup>1</sup>، ويتفق (Abdullah & Khalil, 2016) مع ذلك بوصفهما أن المفتاح الحقيقي للتغلب على العقبات يتمثل في استخدام ما يسمى بـ : «قيادة منطقة التحول Tipping Point Leadership»، حيث

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 198.

يعتبر التركيز جوهر هذه الأخيرة وليس الانتشار فهي ترتكز على الواقع المؤسسي الذي قليلاً ما يستغل في أغلب المؤسسات، ألا وهو العاملون، الأنشطة المتسببة في بروز تأثيرات غير متوازنة على الأداء، جل هذه العناصر يمكن الاستفادة منها في التغلب على العوائق الأربع بما أن تؤمن الفئة القلة المؤثرة (الحرجة) من الموظفين بالفكرة الجديدة وتبدأ بمشاركتها، فإنها سرعان ما تنتشر كالوباء، وعلى هذا الأساس فإن قيادة نقطة التحول تكون قادرة على إنجاز المطلوب، المتمثل في تحقيق التغيير الجوهري الديناميكي السريع لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وبتكلفة منخفضة.<sup>1</sup>

ويشير (Malcolm Gladwell, 2000) أن الفئة القلة تمثل أشخاصاً لديهم القدرة على التأثير ونشر المعلومات التي يتلقونها للآخرين بصورة مفهومة وواضحة، وبالتالي إعطاء هذه المعلومات المزيد من المعنى والقيمة، حيث ينقسمون إلى ثلات (03) فئات كما يوضح الجدول المولاي<sup>2</sup>:

#### الجدول رقم (05): تصنيف فئات القلة

التعريف	الفئة
وهم مستودعات للمعرفة المتخصصة، أي الأفراد أصحاب الخبرات الفريدة والذين يكون لهم تأثير قوي على الآخرين وبإمكانهم جعل التغيير يحدث من خلال المعلومات والأفكار التي يمتلكونها ويتداولون في العديد من العوالم المختلفة، حيث يمثلون مرجعية موثوقة.	المُخضّرمين
وهم أشخاص يكون لديهم شبكة علاقات واسعة ويعملون على فتح قنوات الاتصال ويدعمون عملية التغيير من خلال العلاقات والاتصالات.	الموصلين
هم المروجون الذين يمكنهم تغطيته أكبر قدر من الأماكن لزيادة المبيعات، لهم قدرة عالية على الإقناع والتأثير في اتخاذ القرارات، ويدفعون بالأفكار للأخرين ليتبناها وبالتالي يساهمون في احداث التغيير المطلوب.	مندوبى المبيعات

Source: Gladwell, M, **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference**, Little, brown and company, Printed in the United States of America, 2000, p54.

<sup>1</sup>Abdullah, M.H., Khalil, S.A, **Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage**, Journal of Accounting & Marketing, Vol5, Issue3, N°2, 2016, p4.

<sup>2</sup>Zietak, N, **Influencer Marketing : the characteristics and components of fashion influencer marketing**, Thesis for Master Programme (One Year) in Textile Management, University of Boras, Sweden, 2016, pp7-8.

وللوضيح ذلك نتطرق إلى نظرية باريتو «القلة القوية مقابل الكثرة الضعيفة» أو كما يسميه البعض بقانون القلة (80-20)، كانت في البداية نظرية فقط وبسبب كثرة الدراسات المؤكدة على ما جاء به باريتو تطورت النظرية لتصبح قانون مفاده (20% من الأسباب تحقق 80% من النتائج) كما هو موضح في الجدول الموالي<sup>1</sup>:

**الجدول رقم (06): تطبيقات قانون باريتو في مجال الأعمال**

الفعالية النتائج (%) 80	تحقق	الأسباب (%) 20
الانتاج	↔	الوقت
البيعات	↔	البيان
الترعات	↔	المتبرعون
الإنتاجية	↔	الموظفوون
المشاكل	↔	الموظفين

المصدر: عصمان عبد الرحمن، قانون باريتو: القلة القوية مقابل الكثرة، متاح على العنوان الإلكتروني:  
<https://neronet-academy.com/test/> Accessed on: 27/08/2022

### ثانياً: بناء التنفيذ صنف الاستراتيجية

استراتيجية المؤسسة ليست مجرد كتابة خطة تتبع بشكل هرمي من أعلى سلطة في المؤسسة إلى أسفلها تتضمن رؤية ورسالة وأهداف وغايات وصفية، الاستراتيجية هي طريقة لإدارة المؤسسة بالكامل لكي تضع إطار عمل متجانس لعملية التنفيذ، كل القادة باستطاعتهم وضع استراتيجية لكن القليل منهم يستطيعون تفويتها أو تجسيدها على أرض الواقع، الاستراتيجية هي ما تفعله وما تفعله هو الاستراتيجية (What You Do is Your Strategy Strategy is What You Do)<sup>2</sup>، والشكل الموالي يوضح بنية تنفيذ الاستراتيجية:

<sup>1</sup> عصمان عبد الرحمن، قانون باريتو: القلة القوية مقابل الكثرة، متاح على العنوان الإلكتروني:  
<https://neronet-academy.com/test/> . تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/08/27.

<sup>2</sup> Martin, R, **What is Strategy? Planning is not Strategy Strategy is What You Do** [online], On web site:  
[https://www.youtube.com/watch?v=ID5gEmrg\\_F8/](https://www.youtube.com/watch?v=ID5gEmrg_F8/) Accessed on:27/08/2022.

### الشكل رقم (18): بنية تنفيذ الاستراتيجية



**Source:** Guillaume, N, The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy, Magister program in Leadership, Linnaeus University School of business and economics, 2011, p34.

**1- صياغة الاستراتيجية:** ينبغي سؤال موظفي المؤسسة عن آرائهم عند صياغة استراتيجية المحيط الأزرق والسماح لهم بالمشاركة في المناقشة الأمر الذي يسمح بتوسيع قرارات أفضل، إضافة إلى تفسير وشرح الأسباب الكامنة وال الحاجة إلى إجراء التغيير، وتوضيح المعايير الجديدة للعبة في حال تبني الاستراتيجية المقترحة، إضافة إلى تمكين جميع الأفراد من الفهم الصحيح لما يجري ولماذا منذ البداية لمعرفة ما هو مطلوب منهم ومساهمتهم في تفعيل وإنجاح التغيير.

**2- تشكيل المواقف:** عندما يشعر الموظفون بوجودهم الفعلي ومشاركتهم في صياغة الاستراتيجية، يصبح من السهل زيادة الثقة والالتزام، ويميلون للشعور بالرضا حول التوجه الاستراتيجي الجديد.

**3- تصميم السلوك المناسب:** طالما أن الموظفين يتقوّن بالعملية التي طورتها الاستراتيجية الجديدة فهم أكثر ميلاً للتعاون الطوعي في القيام بما يجب فعله.

**٤- تنفيذ الاستراتيجية:** عند مشاركة الأفراد في تنفيذ الاستراتيجية فإنهم سيشعرون بالراحة حول استخدام مبادراتهم، ويشجع روح الابداع لديهم، بل وإنهم حتى سينذلون قصارى جهدهم ويضعون مصالحهم الشخصية الضيقة جانبًا، وعند حدوث ذلك فإنه سيتم استيعاب استراتيجية المحيط الأزرق في ثقافة المنظمة عوضاً عن النظر إليها كشيء مفروض بشكل سلطوي<sup>١</sup>.

<sup>1</sup> Kim, W.C., & Mouborgne, R, Op Cit, 2005, p147

وفق مبدأ بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية على الإدارة أن تخلق في الأفراد على اختلاف رتبهم الثقة والالتزام العميقين وتعطي المكانة المهمة لآرائهم ومقترناتهم وتلهّمهم التعاون الطوعي بتقديم الطاقات وروح المبادرة بأفضل إمكانياتهم بما يسمح للمنظمة بتخفيف مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة وعدم التعاون ولكي تنجح هذه الاستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملياتية أو العملية العادلة التي تتناول النسيج الأساسي للأفراد وتسأل من هم، وتمنّهم هدية الثقة، وتحتّ لهم الاسترخاء وتحثّهم على الالتزام والتعاون المشترك، حيث تتضمن ثلاثة (03) عناصر متعاضدة ويعزز بعضها بعضاً وتدعى <sup>١</sup>«3E's» اختصاراً للمشاركة (Engagement)، التفسير (Explanation)، وضوح التوقعات (Expectation).

**١- المشاركة:** بإدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ آرائهم والاهتمام بأفكارهم ومقترناتهم مما يعكس احترام الإدارة للمورد البشري وما جاء به من أفكار، وينعكس هذا التكامل في تحقيق قرارات استراتيجية أكثر نضجاً وفعالية على المستوى الإداري، إلى جانب تعزيز مستوى الالتزام والتنفيذ من قبل جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة.

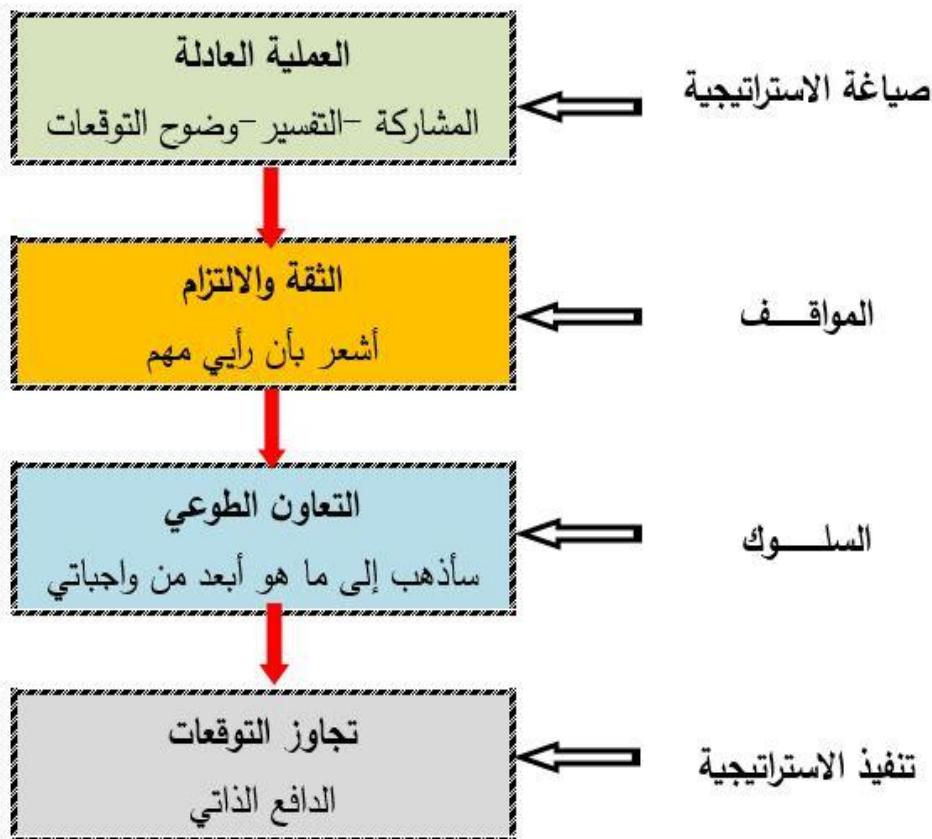
**ب التفسير:** توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بآرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبتغذية عكسية.

**ج. وضوح التوقعات:** تبيان القواعد الجديدة للاستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على أساسها وما عواقب الفشل.

---

<sup>١</sup> وجдан حسن حموي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة كلية الحدباء الجامعية، العدد 41، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 102.

الشكل رقم (19): تأثير العملية العادلة على سلوك الأفراد وموافقهم



المصدر: و.شان كيم، رينيه ماوبورغن، استراتيجية المحيط الأزرق كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2006، ص 230.

إن صياغة استراتيجية المنظمة المبنية وفقاً للعناصر الثلاث للعملية العادلة يضمن التنفيذ ويمهد لبناء منظمة قوية، بعد أن العملية العادلة هي إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات والتي تكفل الاستمرارية والفعالية المنظماتية على المدى البعيد، وتكمّن فاعالية العملية العادلة في كونها تعكس، من خلال السلوكيات والممارسات، مدى احترام المؤسسة لموظفيها وتقديرها لهم كأفراد ذوي قيمة فكرية وعاطفية فعندما يشعر الأفراد بهذا التقدير، يتولد لديهم إحساس بالأمان النفسي، مما يعزز دافعيتهم ويزيد من استعدادهم للانخراط والمساهمة، حيث ينتقلون من الانغلاق والجمود إلى الانفتاح والتفاعل وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومبادرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kim, W.C., Moubrgne, R, Op Cit, 2017, pp61-63.

في إطار دمج الجانب الإنساني لنجاح عملية الانتقال إلى المحيط الأزرق وإضافة إلى العملية العادلة يوجد عنصرين على قدر عال من الأهمية يتمثلان في<sup>1</sup>:

**1- التجزئة (Atomization):** غالباً ما يُنظر إلى الانتقال نحو استراتيجية المحيط الأزرق كهدف طموح يصعب تحقيقه في صورته الكلية، ما يؤدي إلى تردد أو مقاومة من الآخرين. غير أن تفكيك هذا الهدف إلى خطوات عملية صغيرة وملموعة يساهم في إزالة العقبات النفسية، ويقلل من حدة التخوف، مما يعزز الثقة لدى الأفراد ويفحرهم على المضي قدماً، فالنقدم التدريجي عبر مراحل متابعة يوسع أفق التفكير الإبداعي، ويتماشى مع ما أشار إليه ألبرت أينشتاين حول أهمية تحليل التحديات إلى عناصرها الأساسية ومعالجتها بشكل متسلسلي لتحقيق حل شامل في النهاية، وبذلك تصبح المشكلات أكثر قابلية للفهم والمعالجة من النواحي الذهنية والنفسية.

**2- الاكتشاف المباشر:** يُعد إشراك الأفراد في بناء تصورات واقعية، سواء من خلال المحاكاة أو تتبع تجارب سابقة، وسيلة فعالة لتعزيز الثقة الجماعية وتطوير القدرات الإبداعية، حيث يؤدي التعلم القائم على الخبرة المباشرة إلى ترسيخ الفهم ورفع مستوى الحافزية الداخلية للمبادرة والتجريب.

#### المطلب الرابع: استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق

تُعد المحيطات الزرقاء بيئة جاذبة للمنافسين الراغبين في الهروب من الصناعات المكتظة بالتنافس سعياً لتحقيق نوع من التوازن أو التكافؤ التناصفي مع المؤسسات الرائدة في ابتكار القيمة. ويترجم هذا السعي من خلال محاولات تقريب منحنيات القيمة الخاصة بالمنافسين إلى تلك التي تميز المؤسسة صاحبة المحيط الأزرق. بل وقد يلجأ بعضهم إلى تجاوز الأداء الأصلي عبر التركيز على أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق سواء من خلال تبني استراتيجيات ابتكارية جديدة، أو عبر التقليد الذكي.

وفي كثير من الحالات، يكون التقليد بمثابة رد فعل دفاعي أو هجومي للحفاظ على القدرة التناصافية بل وحتى تحقيق التفوق، من خلال إضافة مزايا جذابة أو تحسيفات تجعل العرض أكثر جاذبية من العرض الأصلي. ومع تزايد أعداد المقلدين ونجاحهم في اقتحام الأسواق الجديدة، قد يؤدي ذلك إلى تفكيك ميزة الريادة لدى المبتكر الأول وتحويل المحيط الأزرق تدريجياً إلى محيط أحمر يعج بالمنافسة.

<sup>1</sup> سمية حجار، *التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 26.

ومن هذا المنطلق، فإن المحيطات الزرقاء نادراً ما تبقى على حالها، إذ إن ظهورها غالباً ما يتبعه تحول تدريجي نحو بيئة تنافسية تقليدية، ما يتطلب من المؤسسات الرائدة العمل المستمر على تجديد الابتكار وإعادة صياغة منحنى القيمة الخاص بها<sup>1</sup>.

إن إنشاء حواجز ضد التقليد من قبل المنافسين أمر بالغ الأهمية، وفيما يلي حواجز التقليد التي تفسر لماذا لا يتم تقليد استراتيجية المحيط الأزرق بسهولة من قبل المنافسين<sup>2</sup>:

✓ ابتكار القيمة لا يتوافق مع التفكير المنطقي التقليدي؛

✓ الاحتكار الطبيعي سيعيق اللاعبين الآخرين من دخول السوق؛

✓ التقليد يتطلب من المؤسسة القيام بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية، ومن الممكن مقاومة التغيير مما يؤدي إلى تأجيل التزام هذه المؤسسة بتقليل استراتيجية المحيط الأزرق لسنوات؛

✓ براءات الاختراع أو الحقوق القانونية ستمنع التقليد؛

✓ التركيز على المنافسة ومحاباة المنافسين عوض التركيز على التفكير خارج الإطار؛

✓ مزايا المتحرك الأول (المبادأة)، ومزايا التكلفة وعوامل البيئة الخارجية، سوف تثبط التقليد.

لخص (Kim & Mauborgne) مجموعة حواجز عملية ومعنوية تمنع المنافسين من ولوج المحيط الأزرق، التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في عرقلة المقلدين والمتمثلة فيما يلي<sup>3</sup> :

القيمة الجديدة المبتكرة لن تبدو جذابة اعتماداً على المنطق الاستراتيجي التقليدي المألوف لدى المنافسين، فمثلاً عندما أطلقت قناة (CNN) فكرة بث الأخبار المباشرة وعلى مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع سخرت منها قنوات كل من (CNBC, ABC, CBS) ولقبت محطة (CNN) بقناة الدجاجة الحمقاء فالاستخفاف والسخرية لا يلهمان التقليد السريع.

✓ التعارض مع صورة العلامة التجارية يمنع الشركات المنافسة من تقليد استراتيجية المحيط الأزرق على سبيل المثال: استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسة Body Shop التي تجنبت فيها عن الاعتماد على عارضات الأزياء الجميلات وعن الوعود بالجمال الأبدى والشباب الدائم، تركت مؤسسات التجميل الكبرى في العالم بلا عمل لعدة سنوات لأن التقليد أو التصرف على هذا النحو سينظر إليه باعتباره مؤشراً على عدم فعالية نموذج أعمالهم.

يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كافٍ للاعبين الآخرين، فعندما تكون استراتيجية المحيط الأزرق منفذة بشكل جيد قد تمتلك كل الطلب المتوفر، مما يجعل من المستحيل

<sup>1</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> Chang, S. C, **Bandit cellphones: A blue ocean strategy**, Technology in Society, Vol32, N°3, 2010, p37.

<sup>3</sup> Kim, W.C., Mouborgne, R, Op Cit, 2015, p12

تجاريًّا للمنافس أن يفعل الشيء نفسه، فمؤسسة السينما البلجيكية Kinepolis أنشأت أول (ميجلوكس megaplex) مجمع لدور العرض في أوروبا في مدينة بروكسل ولم يتم تقليلها لأكثر من خمسة عشر عاماً رغم نجاحها الهائل، والسبب في ذلك هو أن حجم بروكسل لم يكن كافياً لدعم مجمع ثانٍ.<sup>1</sup>

✓ حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع أو التصاريح القانونية وغيرها من الموانع التي تحد من القليد المطابق للأصل.

✓ قد تتحقق وفورات التكلفة بشكل سريع من خلال الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة، مما يجعل من غير المرجح للمنافسين المحتملين تحقيق اقتصاديات حجم مشابهة، فمثلاً اقتصاديات الحجم الكبيرة التي تتمتع بها Wal-Mart أحبطت الشركات الأخرى وجعلتها تتردد في محاكاة استراتيجية محيطها الأزرق.

✓ عند تحقيق المؤسسة قفزة نوعية في القيمة، فإنها تحقق تحسيناً كبيراً للعلامة التجارية وولاء من قبل الزبائن، وهذا ما سيجعل المقلدين غير قادرين على الحصول على موطئ قدم في السوق، وحتى الموازنات الإعلانية الكبيرة من قبل المقلدين نادراً ما يكون لها القدرة على تجاوز هالة العلامة التجارية التي يكتسبها مبتكر القيمة، فمثلاً حاولت مؤسسة Microsoft على مدى العديد من السنوات تخفيض القيمة المبتكرة لبرمجية Quicken التي قدمتها مؤسسة Intuit، وبعد أكثر من عشرة سنوات وعلى الرغم من كل الجهد والاستثمارات، لم تتمكن من تحقيق ذلك، وفي نهاية المطاف أوقفت Microsoft منافستها معها كلياً سنة 2009.

✓ تقليل ما تفعله المؤسسة قد يتطلب الأمر من المنظمات الأخرى إجراء تغييرات عديدة في ممارساتها العملية، وغالباً ما تتدخل سياساتها في العملية، مما يؤخر محاكاتها لاستراتيجية المحيط الأزرق وكمثال على ذلك عندما قامت مؤسسة (South West) بإيجاد الرحلات السريعة مع المرونة في خطوط الرحلات، وتخفيض التكلفة إلى أقصى حد ممكن، كان تقليل هذه الاستراتيجية معناه إعادة النظر كلياً في وجهات الرحلات وتغيير سياسة التسويق وإعادة ضبط الأسعار، وإعادة تأهيل طاقم العمل، وهذا أمر يصعب على كثير من الشركات تحمله في فترة وجيزة.<sup>2</sup>

إن استراتيجية المحيط الأزرق عملية منهجية وقابلة للتكرار، تتطلب تحدياً وقدراً كبيراً من الإبداع من طرف المؤسسة لخدمة عملائها، بمجرد أن تخلق المؤسسة سوقاً أزرق بلا منازع، فإن تحقيق نتائج أداء

<sup>1</sup> Mohan, R, Are you a value innovator in your industry? Learn how to scale your business 10X using the Value Innovation concept, 2019, On web site: <https://www.retailritesh.com/2019/07/value-innovators/> Accessed on: 27/08/2022

<sup>2</sup> عبيدات سارة، استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية واطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة: دراسة حالة بعض الشركات العالمية، المجلة الجزائرية للتسبيير والاقتصاد، المجلد 15، العدد 1، 2021، ص 444.

عالي وقوى ستكون معروفة، ولكن عاجلاً أم آجلاً، يظهر المقلدون في الأفق ويكتظون بالبيئة الأزرق، كما يجب لفت الانتباه إلى أن حواجز التقليد تشكل آليات لعرقلة المنافسين غير أنها لا تمنع التقليد، ومن ثم هناك حاجة ملحة إلى معالجة قضايا استدامة وتتجدد استراتيجية المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

### ثانياً: الاتجاه إلى ابتكار القيمة ثانياً

في النهاية نجد أن كل استراتيجية محيط أزرق مستقلة. وفي أثناء محاولة المقلدين الاستحواذ على حصة من بيئتك الأزرق تبدأ ببناء الأنسجة للدفاع عن قاعدة الزبائن التي تعبت حتى جمعتها حولك ولكن المقلدون يصررون في العادة ويلهثون للحصول على حصتهم من السوق، وهنا قد تقع من جديد في شرك المنافسة والتسابق للتغلب عليها، مع الوقت قد تحتل المنافسة مكان الصدارة في تفكيرك الاستراتيجي وفي فعالك بدلاً من التركيز على المستهلك، وإذا بقيت على هذا المسار فإن الشكل الأساسي لمنحنى القيمة لديك سيبدأ بالتماثل مع منحنيات المنافسين، ولكي تتجنب فخ المنافسة عليك أن تراقب منحنيات القيمة على شرائح الاستراتيجية، حيث إن مراقبتك لمؤشرات منحنيات القيمة، ومتى تشير إلى ابتكار القيمة، ومتى لا تشير إليه كل هذا ينبهك إلى ضرورة البحث عن محيط أزرق آخر عندما تبدأ منحنيات القيمة لديك بالتماثل مع منحنيات المنافسين، كما أنها تبعده عن السعي وراء محيط أزرق آخر عند وجود تدفق من المنفعة الكبيرة الناتج عن عروضك القائمة، عندما يبقى منحنى قيمة المؤسسة على تركيزه وتقرده وعلى شعاره المقنع عليك أن تركز على إطالة تدفق الربح وتوسيع مجاله وتعزيزه من خلال تحسينات عملية، وتغطية أكبر للسوق وتحقيق المكانة الاقتصادية الأفضل.<sup>2</sup>

ومن منطلق إعادة الاتجاه نحو ابتكار القيمة ثانياً يجب عليك أن تسبح في البيئة الأزرق إلى أبعد ما تستطيع جاعلاً من نفسك هدفاً متراكماً، وبمقداراً نفسك عن أوائل المقلدين ومحبطاً لعملياتهم، فالهدف هنا هو السيطرة على المحيط الأزرق لأطول فترة ممكنة، ومع اتجاه منحنيات القيمة لدى المنافسين إلى شكل منحنى القيمة لديك، ومع تزايد الخصوم تشيع المنافسة الدموية ويتحول المحيط إلى اللون الأحمر، عليك أن تبدأ البحث عن إنشاء جديد للقيمة لإيجاد فضاء استراتيجي بكر، من هنا فإن رسمك لمنحنى القيمة على شرائح الاستراتيجية، وإعادة رسم منحنيات القيمة لمنافسيك بخط متقطع مقابل لمنحنى القيمة الخاص بك سيمكنك من رؤية درجة التقليد، ومن ثم رؤية مدى تفردك بمنحنى قيمة خاص، ودرجة تحول بيئتك الأزرق إلى أحمر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Chakrabarti, M., Blue Ocean Marketing Strategy (BOMS): An Overview, Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology Vol3, Issue6, 2014, p14.

<sup>2</sup> و.شان كيم، رينيه ماوبورغن، مرجع سابق، ص ص 61-60.

<sup>3</sup> Kim, W.C., Mouborgne, R, Op Cit, 2015, p188.

## خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق التي تعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد الآن، أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح وعليه فهي تمثل فلسفة إدارية قائمة على التفكير الاستراتيجي بطرق مبتكرة حول ما يمكن أن يكون وليس ما هو قائم بالفعل، حيث تقوم على إعادة الهيكلة واستبعاد المنافسة من خلال ابتكار القيمة الذي يعتبر حجر الأساس أو القلب النابض لاستراتيجية المحيط الأزرق.

وفي إطار الانتقال من المحيط الأحمر التقليدي إلى الفضاء الاستراتيجي البكر، طور الثنائي كيم وماوريغن أدوات وأطر عمل تحليلية تجعل صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها واستمرارها عملية منهجية ومتكاملة وقابلة للتطبيق، تمكن المسيرين من الانفلات من المنافسة وتحقيق قفزة في القيمة المبتكرة وبيان في الأدوات التي يقدمانها (مخطط الاستراتيجية، إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، شبكة القرارات منحني القيمة، المسارات الستة لإعادة بناء حدود السوق....إلخ) أن من شأنها تشخيص الوضع الحالي في مساحة السوق لفهم العناصر المتنافسة عليها واتخاذ القرارات بخصوص إلغاء وتخفيض بعض العوامل التي تسمح بتحفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، ورفع وإيجاد عوامل أخرى تزيد من قيمة المؤسسة والزبون معاً، وبذلك يتم إعادة توجيه النشاط الاستراتيجي نحو بدائل جديدة والابتعاد عن هوس المنافسة والمنافسين وابتكار قيمة المستهلكين تتجاوز حدود المنافسة الحالية.

تقدّم استراتيجية المحيط الأزرق أسلوب عملٍ تطبيقيًّا يضمن التنفيذ بشكل فعال، حيث يسمح بتجاوز العقبات التنظيمية وتسمح بإحداث تغييرات جذرية في محاور إنشاء القيمة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن استراتيجية المحيط الأزرق تعكس الفكر الاستراتيجي القائم على الابتكار وإيجاد القيمة المتميزة وتقديم منفعة تمنح للمؤسسة سوقاً بأكمله لا مجرد حصة سوقية، مما يكسب المؤسسة مركز الريادة في عالم الأعمال.

كما يرى الباحث أنه في نهاية المطاف، أن المحيطات الزرقاء ستجذب المنافسين الساعين للخروج من بيئه الإفراط التنافسي في الصناعات القائمة من أجل تحقيق التكافؤ التنافسي مع المؤسسة المبتكرة للقيمة، ولعله من المفيد أن نؤكد على ضرورة وضع حواجز لمنع المقلدين من ولوغ المحيط الأزرق الخاص بالتركيز أكثر على ابتكار القيمة بصفة مستمرة.

ولابد من الإشارة أنه لتجنب الوقوع المبكر في فخ المنافسة، يستوجب مراقبة منحنيات القيمة على شراع الاستراتيجية للمؤسسة، ذلك أن مراقبة منحنيات القيمة تعطي إشارات حول متى يستوجب ابتكار القيمة ومتي لا يستوجب، حيث أن تطريز النسيج الاستراتيجي هي عملية تتسم بالдинاميكية وليس عمليّة ثابتة وفي حال بدأ منحني قيمة المؤسسة بالتشابه مع منحنيات قيمة المنافسين، سيعتبر كصفاراة إنذار بأن الوقت

قد حان لأن تبتكر المؤسسة القيمة من جديد، وأن تبدأ بالبحث عن المحيط الأزرق القادم عن طريق العودة إلى نقطة البداية، واستعمال مختلف الأطر والأدوات التحليلية، فتحقيق الريادة والنجاح باستمرار يعتمد على قدرة المؤسسة على إنشاء محيطات زرقاء سواء كانت ضمن المحيط الأزرق القائم المهدد بالتحول للون الأحمر أو خلق محيطات زرقاء جديدة كلياً كلما اقتضت الضرورة لذلك.

---

---

---

## الفصل الثاني:

# الإطار المفاهيمي للأداء

## المتميز

---

---

تمهيد:

لقد أعطى ديننا الحنيف منزلة عظيمة وأهمية كبيرة لمستوى أداء العمل فقال جل في علاه ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (سورة التوبه الآية 105)، كما حفز رب العزة التي لا تزام على حسن أداء العمل، إذ قال في محكم تنزيله ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ (سورة الكهف الآية 30) وقرن رسول الله صلى الله عليه وسلم مستوى أداء العمل بمحبة الله له، إذ قال «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتلقنه» (رواوه الطبراني وصححه الألباني)، ونؤكد هنا أن تعاليم الإسلام تقرن دائماً انجاز الأعمال بضروره إتقانها وإحسانها وأدائها بإخلاص وتفاني وصدق وأمانة وهو الأداء المتميز.

ويعد الأداء المتميز أحد أكثر المواضيع أهمية وحداثة في مجال الإدارة حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفوق في أدائها، فإذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز ، ففي عصر التكنولوجيا وتطور تقنيات الاتصال والمعلومات، وعجز أساليب التسليط التقليدية عن مواكبتها، بات لزماً على المؤسسات باختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتعزيزها على اعتبارها السبيل الأنجح ليس فقط للبقاء والاستمرار بل للتفوق ولبلوغ القمة، وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمؤسسات الضعيفة على ساحة السوق العالمية، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً بحيث لن يكون هناك مكان سوى للمؤسسات ذات الأداء المتميز ، وعليه لم يعد التميز في الأداء خياراً مطروحاً أمام المؤسسات، بل حتمية تفرضها البيئة سريعة التغيير .

وعلى هذا الأساس سيتضمن الفصل الثاني المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز
- ✓ المبحث الثاني: المفاتيح الأساسية للأداء المتميز
- ✓ المبحث الثالث: نماذج الأداء المتميز

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز

تواجه المؤسسات اليوم العديد من تحديات والرهانات التي تعجز الأساليب التقليدية عن مواجهتها الأمر الذي يحتم عليها الوقوف على أدائها للكشف عن قدراتها التنافسية وموقعها في السوق، وهذا سعيا منها للوصول إلى مستوى التميز في الأداء، حيث يعد الاهتمام بمفهوم الأداء العالي، أو كما يطلق عليه بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام من طرف المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمحددات نجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية التي أصبحت توصف بالزئبقية لشدة تغيراتها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

نظراً لكون مصطلح الأداء المتميز أحد المصطلحات الحديثة والحيوية في مجال إدارة الأعمال، فقد حظي باهتمام كبير من طرف المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاحها، فقد تعددت التعريفات واختلفت الآراء حول الأداء المتميز وذلك للتباين في فلسفات ووجهات نظر الباحثين واختلاف أهداف دراساتهم وأماكن تنفيذها، ومن أجل إعطاء مفهوم دقيق للأداء المتميز والاحاطة بكل معانيه سيم في البداية التطرق إلى أهم اتجهادات ضبط مفهوم "التميز" بشقيه اللغوي والاصطلاحي، ثم عرض مختلف التعريفات التي تناولت الأداء المتميز.

#### أولاً: مفهوم التميز:

- **التميز لغة:** جاء في لسان العرب لابن منظور : **المَيْزُ** : التمييز بين الأشياء. تقول: مِرْتُ بعضه من بعض فَأَنَا أَمِيرُهُ مَيْزًا، أي: عزلته وفرزته، وكذلك مَيْرُثُه تمييزاً فائماز: فصل بعضه من بعض، يقال يَتَمَيَّزُ الْوَلَدُ بِصِفَاتِ النُّبُلِ وَالشَّهَامَةِ: يَتَصِفُ، يَشْتَهِرُ بِهَا، تميَّزَ الشَّخْصُ مِنَ الْغَيْظِ: تقطَّعَ، تمرَّقَ مِنْهُ، أما في المعجم الوسيط: امتار الشيء تعني: تفوق، بدا فضله على مثله، تقول: عَمَلٌ مُمَيِّزٌ بِمَعْنَى دُوْ اِمْتِيَازٍ، مُفَضَّلٌ فَالْمُمَتَّزُ: كلمة أصلها الاسم (مُمَتَّزٌ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (ميز) وجذعها (تميز)<sup>1</sup>.

إن كلمة التميز Excellence أصلها الكلمة اللاتинية Excellere من معناها أن تكون المتتفوق le premier أو الأول être supérieur<sup>2</sup>، وحسب القاموس الموسوعي جاءت بمعنى: تفوق، امتياز إتقان، إبداع، أي شيء يبدع به شخص عن الآخرين<sup>3</sup>.

- **التميز اصطلاحاً:** كانت بداية الاهتمام الوعي بمصطلح التميز (Excellence) في الأدب التنظيمي بمطلع الثمانينيات من القرن العشرين عندما ألف الباحثان بيترز وواترمان (Peters & Waterman, 1982) كتابهما

<sup>1</sup> **القاموس الإلكتروني**، معجم المعاني متعدد اللغات وال المجالات: المعاجم العربية، متاح على العنوان الإلكتروني:

.2023/01/05، تم الاطلاع عليه بتاريخ : <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

<sup>2</sup> Michel, P., **Réussir la qualité Totale**, les éditions d'organisation , Paris , France, 1987, p130.

<sup>3</sup> **القاموس الموسوعي**، الطبعة الأولى، دار الأطلس، القاهرة، مصر، 2002، ص 448.

"البحث عن التميز - In Search of Excellence" الذي حقق شهرة عالمية، حيث جاء كردة فعل لنفوق الشركات اليابانية على حساب نظيرتها الأمريكية بستيات القرن المنصرم، في محاولة للبحث عن سبل الريادة والتفوق للمنظمات الأمريكية، وقد أشار الباحثان في هذا الصدد بأنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تسعى وتجد متواصلاً من أجل بلوغ الأداء المتميز<sup>1</sup>.

حيث يعتبر التميز كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ويبز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، حيث يشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة<sup>2</sup>:

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقة هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتلخص بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

- **البعد الثاني:** إن جميع الأنشطة والقرارات التي تصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من أنظمة وسياسات يجب أن يتسم بالتميز والجودة المتكاملة، أي تحقيق مستوى أداء يخلو من الأخطاء والانحرافات وتهيئة الفرص الحقيقة لتنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة.

يعتبر علي السلمي أن هذان البعدان متكاملان وهما وجهاً لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً و تماماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع، فوجهة النظر هذه ركزت على التعلم والنمو من جهة والجودة بمفهومها الواسع من جهة أخرى.

يعرف التميز بكونه التفرد، بمعنى امتلاك خصائص وصفات ايجابية أكثر من الآخرين في المجال أو الحقل نفسه، أي أن التميز يعني التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بالكفاءة والجودة نفسها<sup>3</sup> إن التميز لا يعني النجاح فقط، بل يعني أيضاً التفوق على الآخرين والظهور بشكل مميز، والقدرة على استغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق الطموحات بأفضل صورة ممكنة، التميز هو درجة أعلى من

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء كرارشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2021، ص 106.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم Learning Organization، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 38.

<sup>3</sup> طلال مصمودي، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج يوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محنـد أول حاج، البويرة، الجزائر 2021 ص 67.

النجاح، حيث يسعى المتميزون لتحقيق نتائج استثنائية تتجاوز المأمول وعليه فالتميز يشمل النجاح التفوق والقدرة من أجل البقاء والنمو والاستمرارية، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة<sup>1</sup>.

### ثانياً: تعريف الأداء المتميز

ينتمي مصطلح "الأداء" إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني كما يسميتها (Annick Bourguignon) : « بالكلمات الحقائقية » أو « الكلمات الاسفنجية » فهي تتوافق مع كلمات كثيرة وتحمل تقسيرات واسعة<sup>2</sup>، ومن بين التعريفات التي أدرجها الباحثون التي تخص الأداء المتميز:

- تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المنظمات، كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلزموون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي وبالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تفرد به المنظمة دون سواها<sup>3</sup>.
- قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربح<sup>4</sup>.
- سعي المؤسسات إلى اقتناص الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، مع الالتزام برؤية استشرافية مشتركة يسودها وضوح الأهداف وكفاية المصادر والحرص على التفوق في الأداء حيث أن المنظمة المتميزة هي التي تركز في ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات<sup>5</sup>.
- تلك الخبرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءات المهمة لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة مميزة<sup>6</sup>، وفي السياق نفسه أكد (نجيب سبع، 2021) بأنه « أعلى مستوى من مستويات الأداء ، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين ، التي تضمن التحسين المستمر لأداء المؤسسة

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأداء المتميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002 ص 12.

<sup>2</sup> الطاهر غراز. إيمان تريمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية المجلد 4، العدد 2، 2022، ص 101.

<sup>3</sup> Druker, P.F, The discipline of innovation, Harvard Business Review – Boston, Massachusetts, United States 1998, p153.

<sup>4</sup> Pinto, P, les quatre piliers de la performance durable, édition Dunod, Paris, France, 2003,p11.

<sup>5</sup>Pinar, M & Girard, T, Investigating The Impact of Excellence and Leadership on Achieving Business: An Exploratory Study of Turkish Firms, Advanced Management Journal, Vol 73, N°1, 2008, p.31.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حرس الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، 2001، ص 341.

- كل لغرض تحقيق المكانة المناسبة بين المؤسسات»<sup>1</sup> فمن خلال التعريفين نلاحظ ربط الأداء المتميز بالخبرة الناتجة عن تراكم المعرفة والتعلم لدى الأفراد في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على مواصلة تحقيق أفضل النتائج والأهداف، وبالتالي الاستمرارية في التميز.
- مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.<sup>2</sup>
  - كما ينظر إلى "الأداء الحقيقي المتميز" على أنه نتاج تفاعل عدد من العوامل المتربطة والمترادفة التي يجب أن تكون مركزة ولا يتم تجاهل أي منها بالكامل، وبالشكل الذي يبلور التداؤب، بمعنى آخر الأداء ليس غاية في حد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق غاية.<sup>3</sup>
  - انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها وهو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة.<sup>4</sup>

يرى عدد من الباحثين بأن الأداء المتميز ينقسم إلى نوعين وهما الأول التميز على مستوى المنظمة ويعرف بأنه قدرة المنظمات وقابليتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه كما تعمل على تحليل المعلومات وتنتقل المعرفة فيما بينها وتعمل بروح الفريق الواحد وترسخ الشفافية وتتضمن المسائلة وترتبطها علاقات حسنة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها، أما النوع الثاني من الأداء المتميز وهو التميز الفردي وهو كل فعل أو نشاط لفرد ويخرج على الحالة القائمة إلى ما هو أكثر ايجابية ومنفعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجيب سبع، آثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسخير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021 ص 45.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006 ص 162.

<sup>3</sup> Al-Shobaki, J. M., & others, The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives Case Study of "Islamic University", International Journal of Engineering and Information Systems, , Vol2, Issue1, 2018, p111.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين شناوة الزيادي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 03 2014، ص 15.

<sup>5</sup> عاكف لطفي خصاونة وأخرون، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحنى نظمي)، مجلة شؤون اجتماعية المجلد 29، العدد 113، 2012، ص 133-134.

وفي السياق ذاته، تمت الإشارة إلى أهمية التمييز الشخصي الذي يستوجب توفر نظام الحوافز أو بالأحرى تحفيز داخلي (Internal Motivation) لتقديم كل ما لديه وتجثير طاقته الابداعية، وإلى التمييز التنظيمي الذي يحتاج إلى مناخ تغلب أو تفوق فيه المحفزات على المثبطات، حيث تسوده روح الفريق التي ترفع دافعية الفرد نحو التعاون مع غيره، وتمكن الفرد من مواصلة التألق في الأداء رغم رتابة ونمطية العمل باعتبار التمييز متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة<sup>1</sup>. (Peak Performance).

وبالتالي يمكن القول بأن الأداء المتميز يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعಲها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها وأن ما يزيد الأداء المتميز أهمية وخصوصية اشتتماله على ثلاثة أبعاد هي<sup>2</sup>:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة؛
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبناءً على هذا فتميز الأداء بالمنظمات إنما هو محصلة لتميز أداء الموارد البشرية من جهة، وتميز أداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، علاوة على كل تأثيرات البيئة الخارجية. وعليه شهد الأداء المتميز تبايناً في آراء الباحثين حول تحديد مفهومه والجدول رقم (07) يوضح أهم المفاهيم وفق آراء عدد من الباحثين:

#### **الجدول رقم (07): اسهامات الباحثين في تعريف الأداء المتميز**

التعريف	المراجع
هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يتحقق المنافسون ويرضي عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.	Kotler (2015)

<sup>1</sup> آمال ياسين المجالي، مدى توافق وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلوغ التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقنة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 146.

<sup>2</sup> نايل سالم فلاح الرشайдة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة تربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007، ص 11.

<p>هو مجموع سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجذبون أعمال تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على الآخرين كما ونوعاً ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحداثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتمامي للمؤسسة.</p>	بسام عبد الرحمن يوسف (2005)
<p>هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهجة ترضي كل من العملاء، المساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعلمة، عصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري.</p>	مدحت محمد أبو النصر (2012)
<p>هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو تخفيض في فترة الوظيفة أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام وذلك من خلال الجهد أو المهارة ويسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط.</p>	رشيد مناصرية (2014)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى آراء عدد من الباحثين:

\* Kotler, P., & others, **Marketing Management**, Pearson Edution , 15 eme édition, paris, 2015, p 41;  
 \*بسام عبد الرحمن يوسف، آثر تقنية المعلومات وأثر المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عنة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2005، ص 49؛ \*مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2012، ص 68؛ \*رشيد مناصرية، **إدارة الموارد البشرية بالكافاءات نحو أداء بشرى متميز**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، جامعة غردية الجزائر، جوان 2012، ص 113.

مما سبق يلاحظ أنه قد تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء المتميز إلا أنه حسب (آل مزروع 2010) فإنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المؤسسة وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ✓ تفسير التميز على أساس ممارسات المؤسسة؛
- ✓ تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها؛
- ✓ تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

<sup>1</sup> بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 18-20.

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

اختافت وتعددت المفاهيم التي تحدد تعريف المؤسسة المتميزة، فهناك من يطبق عليها اسم المؤسسة الرائدة، في حين آخرون يطلقون عليها المؤسسة ذات الأداء العالي أو المؤسسة الذكية، وفيما يلي عرض أهم التعريفات المؤسسة المتميزة:

- المؤسسات المتميزة هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المؤسسة وأصحاب المصلحة العليا بها (stakeholders) وذلك من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>
- تعرف بأنها المؤسسات القادرة التي لها قابلية لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبّقه، وهي التي تعمل على تحليل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينها وتعمل بروح الفريق وترسخ الشفافية وتتضمن المسائلة وترتبطها علاقات جيدة مع جميع الأطراف المتعامل معها<sup>2</sup>.
- المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على إدارة كافة مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تطوير الأداء والخدمات والنتائج ويشمل ذلك التخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة (الموارد المالية والمادية والتقنية والمعلوماتية) بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية ويعزز العمليات ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية<sup>3</sup>.
- يرى كل من "جيمس كوتير" و"جيри بوراس" أن المؤسسات المتميزة والتي يطلق عليها لقب المؤسسات الرائدة هي مؤسسات<sup>4</sup>:
- » لا يقتصر الهدف على إيجاد توازن بين المدى القصير والمدى البعيد، بل يتم التركيز على تحقيق أداء فعال في الأجل القريب مع الحفاظ على تميز مستدام في المستقبل؛

<sup>1</sup> الشبكة العربية للتميز والاستدامة: التميز المؤسسي، متاح على العنوان الإلكتروني: <https://sustainability-excellence.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 02/03/2023.

<sup>2</sup> شوقي جواد، ياسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العربي الأول "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنظمة العربية للتربية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص 8.

<sup>3</sup> زياد الكحلوت، ومازال التميز مستمراً، متاح على العنوان الإلكتروني: <https://www.linkedin.com/pulse/dr-zeyad-el-kahlout>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 02/03/2023.

<sup>4</sup> سمية ولد شرشالي، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة Eniem ومجموعة condor بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدينة، الجزائر، 2017، ص 58.

﴿ لا يُنظر إلى المفاضلة بين تحقيق المثالية والربحية على أنها خياران متضادان، بل يُسعى للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والربح معاً؛

﴿ لا يقتصر الأمر على محاولة المواءمة بين التمسك بالمبادئ الجوهرية والتجدد، بل يجب التفوق في الحفاظ على الهوية الراسخة وفي القدرة على التطور المستمر.

إن المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز في الأداء تتصرف بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، ولقد قدمت المؤسسة الاستشارية (Arther) نموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي<sup>1</sup>:

**1- أصحاب المصالح (Stakeholder)** يتوجب على المؤسسات تحديد الجهات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بنشاطها، وتشخيص احتياجاتهم وتوقعاتهم، ويشمل أصحاب المصالح كلاً من الزبائن، والعاملين، والموردين، والموزعين، وغيرهم من تؤثر فيهم المنظمة أو يتأثرون بها، ومن أجل تحقيق التميز في بيئتها التنافسية، لا بد للمنظمة من تلبية الحد الأدنى من متطلبات كل فئة من هذه الفئات؛

**2- العمليات (Processes)** لا يمكن للمؤسسات بلوغ رضا أصحاب المصالح دون إدارة فعالة لعملياتها الداخلية، حيث تُتجزِّ الأنشطة عبر وحدات وأقسام فرعية قد تركز على أهدافها الخاصة بمعزل عن الأهداف العامة للمنظمة، مما ينعكس سلباً على الكفاءة الشاملة، أما المنظمات ذات الأداء العالي فهي تمنح الأولوية للعمليات الجوهرية مثل ابتكار منتجات جديدة، واستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى تطبيق أساليب متقدمة كإعادة هندسة العمليات وتشكيل فرق عمل فعالة؛

**3- الموارد (Resources)** تُعد الموارد من الركائز الأساسية لتنفيذ الأنشطة التشغيلية، ولذلك ينبغي على المؤسسة إما امتلاكها أو التحكم بها بشكل فعال للحفاظ على قدرتها التنافسية، وفي بعض الحالات قد تكون الموارد المتاحة داخلياً أقل كفاءة مقارنة بتلك المتوفرة خارجياً، مما يدفع المنظمات إلى التوجه نحو مصادر خارجية لتلبية حاجاتها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد، نظراً لدورها الحيوي في تحقيق الأهداف؛

**4- الثقافة التنظيمية** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مزدوجاً، فقد تسهم في دفع المنظمة نحو الأداء المتفوق، أو تمثل عائقاً أمام تحقيقه، وبالرغم من أن التغيير في الهياكل والسياسات قد يكون صعباً، فإن التغيير الثقافي يُعد أكثر تعقيداً، خصوصاً في البيئات التي تتسم بالتغيير السريع

<sup>1</sup> أسلل علي مزهر، آثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 127.

وتكون المنظمة من عناصر متربطة مثل البنية الإدارية، والسياسات، والقيم، والتي قد تواجه صعوبة في التكيف عند غياب انسجام ثقافي داعم للتطوير والتحول، ويتصف الأفراد في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية بدرجة عالية من الالتزام والولاء، لذا تعمل منظمات الأداء المتميز على اكتساب وبناء قيم تنظيمية تضمن المرونة اللازمة لإدارة التغيير بانسيابية أكبر للوصول إلى ذروة الأداء.

وفي دراسة تجريبية حول "الخصائص التي عززت استدامة تفوق وتميز المؤسسات" أجرتها مركز القيادة الإبداعية سنة 1982 بالولايات المتحدة الأمريكية، أشارت النتائج إلى خمس (05) سيّمات أساسية<sup>1</sup>:

1- إنجاز الوظائف الصعبة أو المهام ذات التحدي: يعتبر أهم مصدر لتحقيق الأداء المتميز وأكثرها فاعلية باعتبارها تحقق النمو السريع والتعلم والقدرة على التعامل مع الأزمات، فبدأ مهمة من جديد وإصلاح العمليات المتغيرة كلها مواقف متعددة تتطلب من الأفراد إصرار وتحدي من أجل الإنجاز "فالأعمال المميزة لا تتم بالقوة ولكن بالإرادة والمثابة"؛

2- القيادة ذات الكفاءة العالية: هم النموذج المقتدى به، ولهم آثر كبير في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والتميز؛

3- تحدي العوائق والعرaciil: من خلال اتباع آليات وإجراءات للحد منها أو تجنبها؛

4- الخبرات خارج العمل: غالباً ما توفر الخبرات خارج الوظيفة، فرضاً لاكتساب الخبرة وممارسة مهارات القيادة التي لا يمكن أن تقدمها الوظيفة؛

5- البرامج التكوينية: تعتبر معيار لأنشطة تطوير الأداء، حيث تهدف إلى جعل الأفراد متمكنين ولهم القدرة على أداء مهامهم بكل كفاءة سواء الحالية منها أو المستقبلية، وهذا الهدف يرمي إلى إحداث تغييرات ضمن مجال مهاراتهم وسلوكياتهم.

أما الباحثان (Waterman & Peters) قاماً بدراسة 40 مؤسسة أمريكية قصد فهم السيّمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومن بين هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ التركيز على التطبيق العملي والعمل الجاد، والانخراط في تجربة مستمرة لتحسين الأداء؛
- ✓ بناء علاقة وثيقة مع المستهلكين لفهم احتياجاتهم والاستجابة لتطوراتهم ومقترناتهم؛
- ✓ تمكين العاملين من خلال منحهم قدرًا كبيرًا من الاستقلالية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم؛

<sup>1</sup> Grote, D, **The Performance Appraisal Question and Answer Book**, A Survival Guide For Managers, AMACOM American Management Association, New York, 2002, pp194-195.

<sup>2</sup> سمية ولد شرشالي، مرجع سابق، ص ص 59-60.

- ✓ السعي لرفع مستوى الإنتاجية عبر تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في مختلف الأنشطة التنظيمية؛
  - ✓ ترسیخ منظومة من القيم والمبادئ العملية، وتوعيتها للأفراد داخل المنظمة لضمان الالتزام بها واحترامها؛
  - ✓ اعتماد هيكل تنظيمي مبسط، يتميز بقلة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، مما يسهل عملية التنسيق؛
  - ✓ تحقيق توازن بين الحزم والمرونة في أساليب التعامل مع الأفراد داخل بيئه العمل، إذ يتم اعتماد رقابة مركبة لحماية قيم المؤسسة وأهدافها، وفي الوقت نفسه منح استقلالية وتقويض السلطة لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- ومن هنا فإن خصائص وسميات المؤسسات ذات الأداء المتميز تختلف بشكل كبير عن مؤسسات الأداء التقليدي، والجدول رقم (08) يبين أوجه المقارنة بينهما:

**الجدول رقم (08): المقارنة بين خصائص مؤسسات الأداء المتميز ومؤسسات الأداء التقليدي**

مؤسسات الأداء التقليدي	مؤسسات الأداء المتميز
هيكل تنظيمي هرمي ومركزي	هيكل تنظيمي مرن غير مركزي
تقوم الإدارة بالخطيط والتسيير	تقوم فرق العمل بالخطيط والتسيير
ذات تخصصات ووظائف	الوظائف واسعة ويتمتع الأفراد بمهارات عديدة
طريقة واحدة للقيام بالعمل (روتين ونمطية)	توجد عدة طرائق لتحقيق المستوى المطلوب
يكون القيام بالوظائف بحسب اللوائح، سياسات تنظيمية	يهيمن الحد الأدنى من القواعد، أما القيم والعقلانية فهي المتحكمة بالسلوك
تحدد صلاحيات الأقسام عن طريق تشابه الوظائف	تحدد صلاحيات الأقسام عن طريق العلاقة الداخلية ما بين المهام، حيث يكون التركيز على العمل والمنتج
التدريب بالمفهوم الضيق - مهارات فنية فقط-	التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل فهم الأعمال وعمل الفريق
تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق
داخلية التركيز، وتنظر إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة	فائقة العناية بعملائهم حريصاً على رعاية موظفيه وكأنهم شركاء

يتم تقبل الموظفين المحولين وغير السعداء على أنهم جزء من الحياة الصناعية ومكملاً لها	نمط الحياة أو معيشة الموظفين هو من ضمن الأمور الملزمة لمنظمة الأداء المتميز
---	---

المصدر: مصمودي طلال، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريبيج أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2021، ص 79.

يتضح من خلال الجدول أن هناك العديد من العوامل المجتمعية والمتدخلة مع بعضها حتى يمكن وصف الأداء بالمتميز ، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يجب أن تتسم بوضوح أهدافها الأساسية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، إضافة إلى التزام القيادة على جميع مستويات بالتطوير والتحسين المستمرتين وتحصيص الموارد الوسائل المساعدة على القيام بالوظائف على أحسن وجه وبالنحو الذي يرضي جميع أطراف المصلحة.

### المطلب الثالث: دوافع الأداء المتميز

في ظل عالم المنافسة المتزايدة والتغيرات المتتسارعة في بيئه الأعمال المعاصرة وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بات لزاماً على المؤسسات ليس فقط للاستجابة والتكيف مع التوجهات الاقتصادية وإنما تهدف بالأساس إلى إنشاء هذه التوجهات وأن تكون عنصراً فاعلاً فيها من خلال المضي قدماً والارتقاء إلى الأداء المتميز ، ويمكن أن نختصر أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للبحث عن التميز في الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

1- **التغيير الثابت والسريع:** من منطلق أن "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" ، نجد أن من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الحالي هي التغيير المتزايد الذي يشوب بيئه الأعمال التي تتميز بالдинاميكية وسرعة التغيير وحياته، وفي ظل التسليم بأن المنظمة نظام مفتوح تنمو، تتطور وتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها لضمان استمرارها واستقرارها، يكون "الأداء المتميز" فرصة المنظمة الوحيدة لمحاباه كل التحديات التي ترهن نجاحها وتعيق استمرارها؛

2- **منافسة بلا حدود:** يقر الفكر الإداري الحديث بـ المنافسة كتحد يواجه المنظمات الحديثة كإحدى تداعيات العولمة وما اقتضته من إلغاء للحواجز وعولمة للأسوق، فأجبرت المنظمات من هذا المنطلق ولوح عالم المنافسة الفائقة (Hyper Competition) ليكون الأداء المتميز خيار المنظمة لضمان فرص بقاءها؛

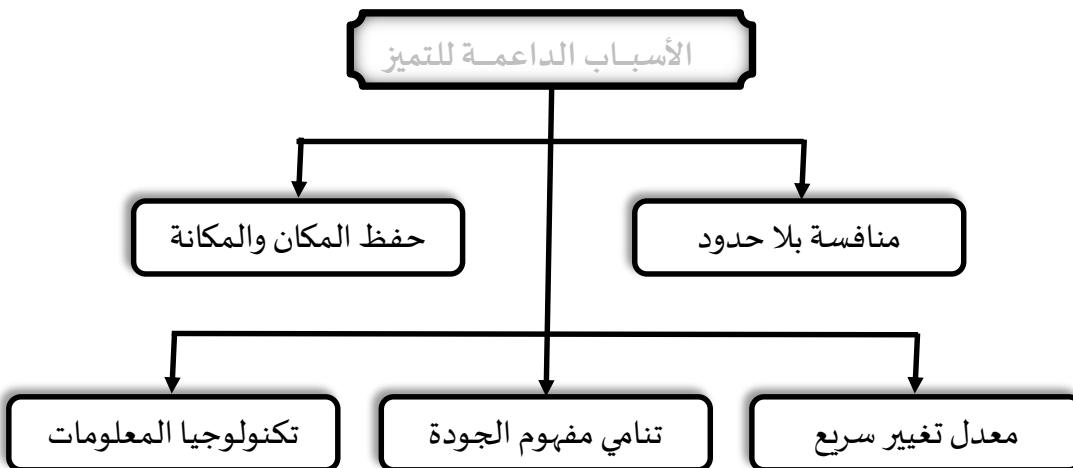
<sup>1</sup> فاطمة الزهراء كرارشة، مرجع سابق، ص ص 118-119.

**3- الحفاظ على المكان والمكانة:** يمكن الأداء المتميز المنظمة من الحفاظ على مكانها ومكانتها السوقية فتميز الأنشطة ومختلف العمليات يمكن المؤسسة من زيادة إيراداتها وتوسيع حصتها السوقية، فالمكان هنا يعبر عن أركان البيت الداخلي للمنظمة (الموارد البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي القيادات التنظيمية)، فـ "الأداء المتميز" يتضمن باللحاج جودة كل الجوانب التنظيمية ولا يقتصر فقط على مخرجات العملية التنظيمية، أما المكانة فتعني هنا موقع المنظمة و موقفها التناصفي في بيئه نشاطها؛

**4- تنامي الشعور بالجودة:** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه العملاء خياراتهم في ظل تنوع البدائل واحتدام المنافسة العالمية، ليكون "الأداء المتميز" دليلاً المنظمات نحو الجودة، في عالم الأعمال الحديث أصبحت الجودة هي حجر الزاوية الذي يعتمد عليه العملاء في اتخاذ قراراتهم الشرائية، وفي ظل تزايد عدد البدائل المتاحة وحدة المنافسة العالمية، لم يعد مجرد وجود منتج أو خدمة كافياً، يشير "الأداء المتميز" إلى مستوى عالٍ من التفوق في جميع جوانب المنتج أو الخدمة، يتجاوز التوقعات الأساسية للعميل هذا التميز هو الذي يميز المنظمة عن منافسيها ويساعد في بناء ولاء العملاء والنجاح على المدى الطويل لذلك، فإن تركيز المنظمات على تحقيق وتحسين مستويات عالية من الجودة، وتقديم أداء متميز هو السبيل للاستمرار والازدهار في سوق تناصفي بهذا الحجم؛

**5- تكنولوجيا المعلومات:** أدى التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال إلى تسهيل نقل وتبادل البيانات والمعلومات والخبرات بكفاءة وسرعة عالية، مما جعل من التكنولوجيا أدلة استراتيجية تساهم في تقليل التكاليف، ربح الوقت والجهد، تسريع إجراءات المعالجة، ورفع جودة الأداء عبر مختلف أنشطة المنظمة، كما تمكّن هذه الوسائل من المتابعة الفورية للمهام واتخاذ التدابير التصحيحية قبل تفاقم الأخطاء مما يمنح المؤسسة قدرات وممكّنات تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر فرصة حقيقة لتحقيق أداء متميز ومستدام، والشكل المولاي يوضح أهم أسباب ودوافع الأداء المتميز :

## الشكل رقم (20): دوافع الأداء المتميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2006، ص 7.

حسب الشكل أعلاه نجد أن هناك خمسة (05) أسباب رئيسية تعد بمثابة الدافع للمؤسسة نحو تحقيق التميز، وهي دعائم متكاملة أي أنها تكمل بعضها البعض، فمثلاً المؤسسة المسابقة للمستجدات والتغييرات السريعة يكون لزاماً عليها الاهتمام بالتطور التكنولوجي وتقنيات الإنتاج لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها والذي هو سبب أساسى في الحفاظ على مكانها ومكانتها.

على الرغم من كل الأسباب السابقة الذكر إلا أن البعض قد يراها غير كافية أو بالأحرى تكاليف التميز عالية جداً، ومنهم من يراها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تتحققه كل المؤسسات، لكن مهما بلغت تكلفة التميز الإداري، فإن تكلفة غيابه تكون أكثر فداحة، إذ قد يؤدي ذلك إلى تهديد استمرارية المؤسسة ومستقبلها. ويمكن تصنيف تكاليف التميز إلى نوعين رئисين: مباشرة وغير مباشرة، أما التكاليف المباشرة فهي تلك التي تُسجل ضمن حسابات المؤسسة، وتدرج تحتها ثلاثة فئات رئيسية:

- **تكاليف الوقاية:** وتشمل المصارييف المرتبطة بالخطيط المسبق، وعمليات الرقابة، والتحقق من جودة الأداء، بالإضافة إلى التدريب والتأهيل؛
- **تكاليف التقييم:** وتمثل في تكاليف إجراء الفحوصات والتدقيق، وتحليل البيانات، وكتابة تقارير الأداء؛
- **تكاليف الفشل:** وتنقسم بدورها إلى نوعين:
  - **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي الخسائر الناتجة عن الأخطاء التي تُكتشف قبل وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل، كالهدر أو إعادة العمل.

◦ تكاليف الفشل الخارجي: وتشمل الخسائر المترتبة على اكتشاف العيوب بعد تقديم الخدمة أو تسليم المنتج، مثل تكاليف الشكاوى أو فقدان الزبائن أو السمعة.

\*تكاليف غير المباشرة: يصعب قياسها بشكل دقيق، وتتطوّر على التكاليف التالية:

- ✓ تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات؛
- ✓ تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات الأفراد واستغلال الطاقات الإبداعية؛
- ✓ تكاليف تقلص أو اضمحلال الحصة السوقية للمنظمة؛
- ✓ تكاليف ضمان السلع.

## المبحث الثاني: المفاتيح الأساسية للأداء المتميز

إن تطوير المؤسسة والارتقاء بها إلى مستوى الأداء المتميز مرهون أساساً على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتنمية أو بالتقليد، وإنما يتحقق بتوفير مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتوليفة من الأبعاد تضمن بلوغه، مع الحرص على بذل الجهد في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية تقليدية لم تعد تساير العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية عبر مراحل وخطوات ثابتة تتبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتلائم مستقبل نظام الأعمال.

### المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية للتميز

يتحقق التميز إذا توفرت البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتاغم، الأمر الذي يسمح بتوفير الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والانضباط، ومن ثم إنجاز منتجات من سلع وخدمات ترقى لمستويات الجودة التي يتقبلها العملاء وتتفوق على المنافسين، يمكن رصد المتطلبات التالية لإقامة البناء الإداري الملائم لأهداف وغايات التميز<sup>1</sup>:

**1- بناء استراتيجي متكامل بما يضمه من رسالة Mission، ورؤية مستقبلية Vision، وأهداف استراتيجية Objectives Strategic، وخطط استراتيجية Plans Strategic تقوم جميعاً على أساس**

**التفكير الاستراتيجي المبدع Strategic Thinking؟**

**2- سياسات تنظيمية متكاملة:** تُعد السياسات إطاراً مرشدًا للعاملين على مختلف المستويات، حيث تساعدهم في اتخاذ القرارات و اختيار البديل المناسب في ظل تنوّع المواقف، ويفترض أن تتميز هذه السياسات بالمرونة والتجدد، بما يسمح لها بالتكيف مع المستجدات والمتغيرات في بيئه العمل؛

**3- هيكل تنظيمية مرنّة:** تعتمد المنظمات المعاصرة على هيكل تنظيمية قابلة للتكييف، تتجاوز النماذج التقليدية الجامدة و تُخلص من التعقيد غير المبرر في المستويات الإدارية، وتتبني هذه الهياكل مفاهيم الإدارة الحديثة، مثل تعزيز اللامركزية، وربط المسؤوليات بالنتائج، والاستفادة من القدرات المعرفية التي يحملها الجيل الجديد من العاملين؛

**4- نظام معلومات إداري شامل:** تُوظّف المنظمات الفعالة نظم معلومات متكاملة تغطي كافة الأنشطة من خلال قواعد بيانات ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بأهداف المؤسسة، ويراعي في هذه النظم التحديث المستمر للمعلومات، مع ضمان إتاحتها للعاملين في الوقت المناسب لتمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة؛

<sup>1</sup> علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مكتبة الإدارة الجديدة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 110-112.

5- **إدارة استراتيجية للموارد البشرية:** يعتمد النظام الحديث لإدارة الموارد البشرية على تخطيط دقيق لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات ذات المهارات المحددة، ويُطبق آليات متطرفة في الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع أهداف المنظمة وإمكاناتها، كما يشمل هذا النظام برامج للتوجيه والتدريب والرعاية، ويعتمد مبدأ "الأجر مقابل الأداء" (Pay for Performance) "لضمان العدالة والتحفيز؛"

6- **نظام إدارة الجودة الشاملة:** يتضمن هذا النظام تحديد أهداف واضحة للجودة استناداً إلى متطلبات العملاء، وتحليل العمليات الإنتاجية وإعادة تصميمها بما يتماشى مع معايير الجودة، وينولي النظام أهمية للعملاء الداخليين (العاملين)، إلى جانب الحرص على تلبية احتياجات العملاء الخارجيين؛

7- **نظام إدارة الأداء:** يرتكز هذا النظام على وضع أسس واضحة لتصميم المهام وتخطيط الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما يشمل متابعة الأداء بشكل دوري، وتحليل الإخفاقات وتحديد أسبابها، مع السعي إلى تطوير الأداء وتحسينه بصورة مستمرة؛

8- **قيادة فعالة ومحفزة:** تُشكل القيادة المحرك الأساسي لعمليات التغيير، من خلال توفير التوجيه والدعم للعاملين، وربط المنظمة بيئتها الخارجية، وتعزيز قنوات التواصل بين المؤسسة والمجتمع؛

9- **نظام شامل لتقييم الأداء المؤسسي:** لا يقتصر التقييم على الأفراد أو الفرق، بل يمتد ليشمل أداء المنظمة ككل، ويهدف هذا النظام إلى قياس الإنجازات المحققة مقارنة بالأهداف، وتقديم مؤشرات دقيقة عن فاعالية المؤسسة في تحقيق رسالتها، وقد تطورت في السنوات الأخيرة نظم للتقييم المتوازن للأداء المؤسسي The Balanced Scorecard تراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، ومدى تحقيق الرضا للعاملين وتحقق التعلم والتطوير.

علاوة على المتطلبات السابقة اقترح (Harrington, 2008) إلى العناصر الأتية لبلوغ التميز في الأداء<sup>1</sup>:

1. **القيادة وثبات الغاية:** تُعد القيادة عاملًا أساسياً في دعم ثقافة التميز، حيث يعكس سلوك القادة التوجهات القيمية للمؤسسة وينجذب رؤيتها، من خلال التزامهم، يحفزون الموظفين نحو تحقيق أهداف التميز، ويسوسون لبيئة عمل قائمة على الواضح والاستدامة في الغايات؛

2. **التميز المرتكز على العملاء:** تؤكد جميع منهجيات التميز أن العملاء يمثلون المرجعية الأساسية في تقييم جودة المنتجات والخدمات، لذلك فإن فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعى لتلبيتها

<sup>1</sup> أشرف سليمان الصوفي وأدهم أكر مبارك، **التطبيق المعرفي وعلاقته بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص 524-525.

بفعالية، يمثل المدخل الأفضل لتحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم، حيث يكون صوت العميل حاسماً في تصميم الخدمات والعمليات المؤثرة عليه؛

**3. التوجّه الاستراتيجي:** يُعد التخطيط الاستراتيجي من المركبات المحورية في نماذج التميّز، إذ يُسّهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، كما يضمن تحقيق التاغم والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية في إطار موحد؛

**4. التعلم والتحسين المستمر:** تُعد ثقافة التعلم الدائم والتحسين المستمر من الدعائم الأساسية لتحقيق التميّز، حيث تُوفّر بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، كما تُسّهم المشاركة الفعالة في المعرفة في تعزيز القدرات التنظيمية واستدامة التفوق التناصي؛

**5. التركيز على الأفراد:** تُولّي منهجيات التميّز أهمية كبرى للعنصر البشري، إذ يُشكّل العاملون الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، ويعزز ذلك من خلال الاستثمار في تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكّن والقيم المشتركة؛

**6. بناء الشراكات الفعالة:** تشدد أطر التميّز على أهمية إقامة علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء، الموردين، والمؤسسات التعليمية، إذ يُمكن من خلال هذه الشراكات تحقيق منفعة متبادلة تُعزّز القيمة المضافة وتدعم استمرارية النجاح؛

**7. الإدارة القائمة على الحقائق:** تُركّز أنظمة التميّز على اتخاذ القرارات استناداً إلى بيانات واقعية وتحليل موضوعي، ويشمل ذلك إدارة العمليات بناءً على مؤشرات الأداء ونتائج القياس، وتحسينها باستخدام التغذية الراجعة من العملاء والعمليات ذاتها، بما يضمن توافق الأداء مع التطلعات؛

**8. التوجّه نحو النتائج:** يعتمد التميّز المؤسسي على تحقيق نتائج متوازنة تُلبي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة، مثل العملاء، العاملين، الموردين، الشركاء، والمجتمع، ويعتبر ذلك من الأسس الجوهرية في صياغة استراتيجيات ناجحة تُحقّق القيمة المستدامة لجميع الأطراف المعنية؛

**9. المسؤولية المجتمعية:** تُولّي منظمات التميّز أهمية كبرى لمسؤوليتها تجاه المجتمع، حيث يُشكّل السلوك الأخلاقي والمواطنة الفاعلة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها طويلاً الأمد، ويسّهم ذلك في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ثقة الجمهور بها.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الغالبية العظمى من العوامل التي تسهم في تحقيق أداء مؤسسي متميّز تدور في جوهرها حول العنصر البشري، إذ يُعد الموظفون المحرك الأساسي لأي تحسين فعلي ومستدام في نتائج

العمل. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تسليط الضوء على أبرز العوامل التي تُمكّن الأفراد العاملين من بلوغ مستويات عالية من التميّز في الأداء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **تحفيض ضغط العمل:** يُعد ضغط العمل من العوامل السلبية التي تؤثر على كفاءة وأداء العاملين إذ يؤدي إلى الإرهاق النفسي والجسدي، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية وجودة العمل، لذا فإن تقليل هذا الضغط يُسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الأداء الفردي؛
- ✓ **توفير مناخ تنظيمي إيجابي:** يتطلب تحقيق أداء فعال وجود بيئة تنظيمية تتسم بالقيم المؤسسية الإيجابية، إذ تؤثر هذه القيم في سلوك الموظفين وإدارتهم لأعمالهم، ويتشكل هذا المناخ من خلال الإدراكات الفردية والجماعية للعوامل التنظيمية، مثل الهيكل الإداري، ومستويات العمل، وأسلوب القيادة؛
- ✓ **تعزيز نوعية حياة العمل:** تُعد جودة حياة العمل من المحددات الأساسية لرضا العاملين وتحفيزهم وهي ترتبط بتوفير ظروف ملائمة من حيث الأمان الوظيفي، والعدالة، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتحسين هذه الجوانب يؤدي إلى بناء قوة عاملة ملتزمة، ومبدعة، وأكثر قدرة على الابتكار؛
- ✓ **اعتماد أساليب حديثة في تصميم الوظائف:** تسعى الأساليب المعاصرة في تصميم العمل إلى مراعاة ميول الأفراد واحتياجاتهم، بما يجعل المهام الموكلة إليهم متناسبة مع قدراتهم وتطبعاتهم الأمر الذي يزيد من شعورهم بالانتماء ويعزز من رضاهم الوظيفي؛
- ✓ **رفع مستوى الرضا الوظيفي:** يُعتبر الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً في التأثير على أداء الأفراد، إذ يُسهم في خلق بيئة عمل مستقرة، ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظف والمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والتميز في الأداء؛
- ✓ **تعديل السلوك التنظيمي:** يرتكز تعديل السلوك على مبدأ التعزيز السلوكي، حيث يتم دعم الأفعال المرغوبة وتثبيط السلوكات السلبية من خلال تدخلات مدرّسة من القيادة الإدارية، ويسهم هذا الأسلوب في إعادة توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية؛
- ✓ **اعتماد أنماط قيادية ملائمة:** يلعب الأسلوب القيادي المتبّع دوراً جوهرياً في بناء بيئة عمل فعالة فتبني نمط قيادة تشاركي أو تحفيزي يعزز من روح الانتماء والتميز الوظيفي، ويدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات.

<sup>1</sup> سميرة ولد شرشالي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

تجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من المؤسسات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تؤثر سلباً على البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتاغم، وتقلل من قدرة المؤسسة على الارقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ ضعف التنافس بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وموضوع تناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين؛
- ✓ توزع المسؤوليات وتشتتها بين مسؤوليات وأفراد الإدارة وضعف نظام وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الإدارة؛
- ✓ ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات؛
- ✓ عدم وضوح أسس ومعايير إدارة التنظيم والأداء وتوجيه سلوك العاملين واختلاط الرؤية الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية؛
- ✓ اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في تنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المترابطة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات؛
- ✓ الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كافة متطلبات الإعداد للمستقبل؛
- ✓ تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد الغير متعددة وأهمها الوقت واستفاده أطول في العمليات لما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق بتوقيت مناسب؛
- ✓ الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنية المعلومات والاتصالات والحسابات الآلية والاكتفاء بالجانب المظاهري المتمثل في اقتناص تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتقعيدها؛
- ✓ ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات؛
- ✓ ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات لتحقيق التطور على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 140.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهيارها، كما تسببت في ضعف وحتى ارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من التطورات التقنية وتحولات اقتصادية سياسية واجتماعية غيرت أوضاع الكثير من المجتمعات و الدول بالتأثير التوجّه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدوليّة و تنامي قوة المؤسسة المتعددة الجنسيّات وجدت الإدارّة نفسها في مواجهة موقف صعب تتطلّب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء منظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات الازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

### **المطلب الثاني: مراحل وخطوات التميز**

يُعدُّ التميز غاية سامية تسعى إليها جل المؤسسات، إذ لا يكتفى بمجرد الأداء الجيد أو تحقيق النتائج المتوقعة، بل يتطلب الأمر تجاوز الحدود التقليدية والسعى نحو الإبداع والتفرد، ومع أن التميز يبدو للبعض هدفاً بعيد المنال، إلا أن بلوغه ليس أمراً مستحيلاً، بل هو نتيجة لاتباع منهجية مدرّسة تتضمّن مراحل محددة وخطوات عملية واضحة.

في هذا المطلب، نسلط الضوء على المراحل الأساسية التي يمر بها طريق التميز، ونستعرض الخطوات التي تُمكّن المؤسسات من تحقيقه بصورة مستدامة، فهم هذه المراحل والخطوات لا يساعد فقط في بلوغ التميز، بل يرسّخ ثقافته كجزء من أسلوب الحياة والعمل.

#### **أولاً: المراحل الأساسية للتميز:**

أشارت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) إلى أن الوصول إلى مستوى التميز المؤسسي هو مسار تدريجي يتطلب فترة زمنية طويلة قد تمتد من خمس إلى سبع سنوات. ففي المراحل الأولى، قد تحقق المؤسسة حوالي 300 نقطة، مما يدل على بداية التحسن التدريجي في أدائها، لتطور لاحقاً إلى مستوى 500 نقطة وهو مؤشر على بلوغ مرحلة "جيدة جداً" تجلّى فيها نتائج ملموسة لتحسين الأداء، ومع استمرار الالتزام والجهود، قد تصلك المؤسسة بعد نحو سبع سنوات إلى 700 نقطة، وهي بداية مرحلة التميز الحقيقي ويتطابق هذا المسار المثابر، والصبر، والتزاماً واضحاً من القيادة العليا لضمان استدامة التحسين المستمر، وعليه فإن تحقيق التميز في الأداء يواجهه العديد من التحديات لذلك ينبغي تدارك النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Zairi, M, Excellence Toolkit : Delivering Sustainable Performance, 1st edition, e-TQM College Publishing House, Dubai, 2005, p03.

- ✓ ترسیخ ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج: تتطرق رحلة التميز من دور القيادة العليا في صياغة رؤية واضحة، وتحديد رسالة طموحة، ووضع أهداف استراتيجية دقيقة تفهم وتطبق على كافة مستويات التنظيم؛
  - ✓ دمج الأهداف ضمن الأنشطة والعمليات: ينبغي ربط الأهداف الاستراتيجية بأنشطة المنظمة اليومية من خلال إعداد وتنفيذ خطط عمل ومبادرات مدروسة تضمن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة؛
  - ✓ الاعتماد على القياس والتقييم في اتخاذ القرار: تبني القرارات الإدارية على معطيات ومؤشرات أداء دقيقة، تُمكّن من تتبع التقدم، وتصحيح المسار بفعالية عند الحاجة؛
  - ✓ اعتماد الابتكار والتحسين المستمر كمحرك للتطور: يُعد تطبيق الأفكار والممارسات الجديدة شرطاً أساسياً للتطور، ويجب إظهار هذه التحسينات من خلال النتائج الفعلية لتحقيق قفزات نوعية في الأداء؛
  - ✓ تحقيق الأثر الفعلي: النتائج المتحققة من ثقافة قائمة على التقييم والتحسين تُظهر بوضوح انطباعات العملاء الداخليين والخارجيين، وكذلك آراء الشركاء وأصحاب المصلحة.
- تمر رحلة المؤسسة نحو التميز بثلاث مراحل رئيسية، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- 1- المرحلة التمهيدية: تأسيس الأساس الاستراتيجي للتميز**
- تحديد أساليب وإجراءات العمل: في هذه المرحلة، تُحدد المؤسسة آليات تنفيذ المهام التشغيلية، وتسعى لتحسينها بما يحقق التكامل والوضوح، ويسخن الاستفادة من معايير الأيزو في ضبط تلك الإجراءات؛
  - الاستفادة من أفضل الممارسات: يتم تبني التقنيات المناسبة لرصد أفضل الممارسات لدى المؤسسات المتميزة، والقيام بمقارنات مرجعية وتقييم ذاتي للاستفادة منها في تطوير الأداء؛
  - الارتقاء بالأداء المؤسسي: بعد اعتماد نهج قائم على الممارسات المثلث محلياً ودولياً، تُصبح الحاجة ملحة إلى تطبيق نماذج التميز المؤسسي كأدوات استراتيجية للكشف عن الفجوات وتعزيز التحسينات بطريقة منهجية.
- 2- مرحلة تطبيق نموذج التميز المؤسسي:** تشمل هذه المرحلة عشر خطوات رئيسية
1. نشر مفاهيم التميز: تعزيز وعي العاملين بمفاهيم التميز ومناقشة سبل تطبيقها في السياق العملي اليومي؛

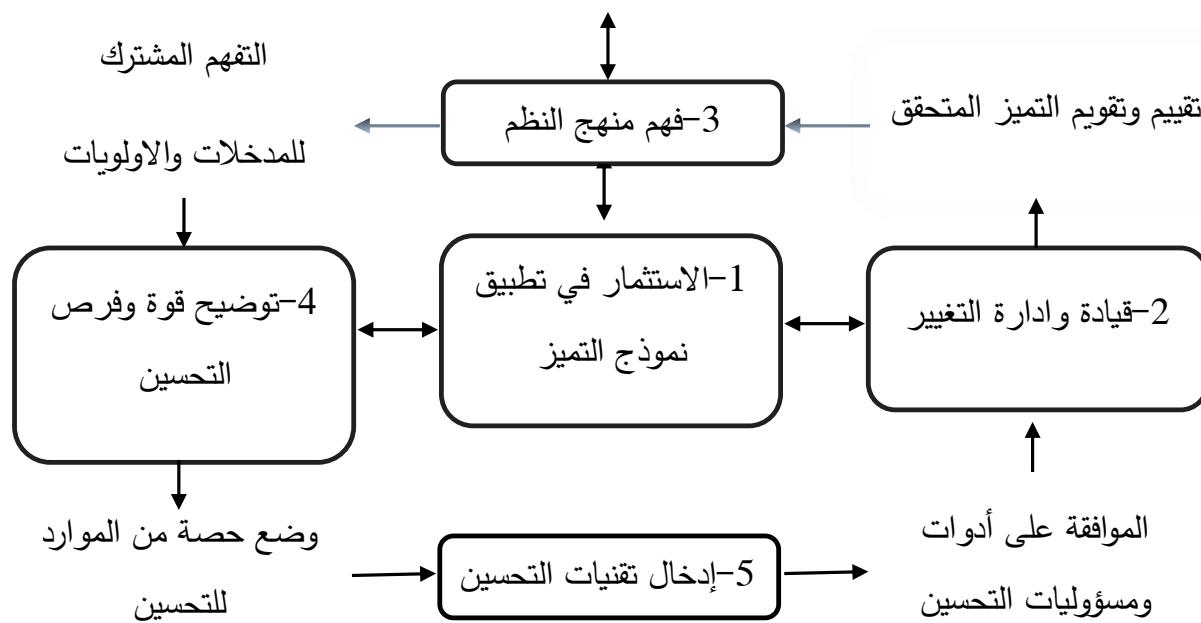
<sup>1</sup> Porter, L.J., & Tanner, S.J, **Assessing Business Excellence**, 2nd edition, Publishing Butterworth Heinemann, Oxford, 2004, p14.

2. فهم النموذج المختار: تشكيل فريق عمل لدراسة نموذج التميّز، والتعمق في فهم معاييره ومكوناته الأساسية؛
3. تأكيد الالتزام برسالة التحسين المستمر: نشر ثقافة التحسين داخل المؤسسة، والتأكد على التزامها الدائم بالتطور على كافة المستويات الوظيفية؛
4. استخدام النموذج في التقييم الذاتي: قياس الأداء الداخلي وفق معايير نموذج التميّز، بهدف التعرف على نقاط القوة والفجوات التطويرية؛
5. إعداد خطط التحسين: تحديد أولويات التحسين بناءً على نتائج التقييم الذاتي وتحليل احتياجات العملاء والشركاء؛
6. تنفيذ خطة التطوير: وضع أهداف واضحة للتطوير، مع توفير التدريب اللازم لعاملين لضمان فعالية التنفيذ؛
7. مراقبة التقدم في التحسين: متابعة تنفيذ الخطة، وتقديم الدعم اللازم لمعالجة التحديات والعقبات التي قد تعيق التقدم؛
8. إعادة التقييم الذاتي: تكرار عملية التقييم لمتابعة المكافآت المتحققة، وتحديث خطط التحسين المستقبلية بناءً على النتائج؛
9. الحفاظ على الإنجازات: تطبيق أدوات التحسين المؤسسي في مختلف الوحدات التنظيمية لضمان استدامة التطوير؛
10. ترسیخ ثقافة التحسين المستمر: تحويل التميّز إلى جزء من ثقافة العمل، وجعله مكوناً رئيسياً في أساليب الإدارة والقيادة بالمؤسسة.

- **3- مرحلة استدامة التميّز:** تمثل هذه المرحلة التتويج لجهود المنظمة في التميّز المؤسسي، حيث يتم التركيز على ضمان استمرارية الأداء المتميّز وتعزيزه على المدى الطويل، ووفقاً لما أورده المنظمة الأسترالية للجودة، فإن هذه المرحلة تقوم على مجموعة من الخطوات العملية التي تضمن ترسیخ التميّز كثقافة مؤسسية:
- **الاستمرار في تطبيق نموذج التميّز:** تُعد مواصلة استخدام النموذج المتبّع في التميّز أساساً لضمان استدامة الأداء العالي، من خلال التقييمات الدورية والتحسينات المستمرة وفق معاييره؛
- **قيادة التغيير وإدارته بفعالية:** يتم الاستناد إلى البيانات المتوفّرة من نتائج التقييمات السابقة لقيادة التغيير المطلوب، ومتابعة التطورات الحاصلة في الأداء لضمان المحافظة على التميّز؛
- **تبني منهجية التفكير المنظومي:** يتطلب تحقيق التميّز المستدام فهماً مترافقاً لطبيعة المدخلات التنظيمية، وتحديد الأولويات المرتبطة بالخرجات، لضمان التكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف؛

- **تحليل مكانن القوة وفرص التحسين:** يُعد تقييم نقاط القوة وتحديد مجالات التطوير من أهم ما يميز هذه المرحلة، حيث يُخصص جزء من الموارد لتحسين العمليات والخدمات ذات الأولوية؛
- **دمج أدوات وتقنيات التحسين المستمر:** تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على استخدام أدوات الجودة والتطوير التنظيمي، مع تحديد المسؤوليات بوضوح، بما يضمن تحفيز فرق العمل على الابتكار المستمر.

الشكل رقم (21): خطوات استمرار التميز



المصدر: ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة الجزائر، 2018، ص 60.

إن رحلة المنظمة للتميز تتطلب تطبيق أدوات تحسين مختلفة من خلال البيانات المتوفرة بالتقدير الذاتي ومعايير نموذج التميز لقياس مستوى تميزها، فيتم تحديد مجالات التحسين وأدواته المطلوبة بناء على طبيعة المنظمة واحتياجاتها، ومن أشهرها استخدام المقارنات المرجعية، ومواصفات الأيزو، وبطاقة الأداء المتوازن ... الخ، وهذه الأدوات ينظر إليها على أنها نشاطات تكميلية كجزء من استراتيجية مخطط لها لتحقيق التميز، وذلك من منطلق إن التوجهات الاستراتيجية الحديثة تتكامل وتتبلور ضمن مفهوم يعمل على تكريس منطق التفوق الذي يجمع كل عوامل التميز التي يستوجب توافرها في المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ساري أحلام، مرجع سابق، ص 60.

## المطلب الثالث: أبعاد الأداء المتميز

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والموضحة بالجدول رقم (09) التي تناولت الأداء المتميز اتضح للباحث أن أغلب الباحثين المذكورين بالجدول أدناه وغيرهم يتفقون بدرجات متقاوتة على أن كلام من القيادة، الاستراتيجية، رضا العملاء، العمليات الداخلية، المورد البشري، الهيكل التنظيمي، التعلم والنمو والأداء المالي، الثقافة التنظيمية... الخ تعتبر أبعاد للأداء المتميز.

## الجدول رقم (09): أبعاد الأداء المتميز التي تناولتها الدراسات السابقة

التعليم والنمو	العمليات الداخلية	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	الأداء المالي	رضا العملاء	جودة المنتجات	الثقافة التنظيمية	القيادة	المورد البشري	البعاد
الدراسات السابقة										
(شرمط مسعود، 2024)										
(طلال مصمودي، 2021)										
(عزيز أمنة، 2024)										
(الزهراني، 2023)										
(كرارشة فاطمة الزهراء، 2020)										
(فهد غالب المعقبى، 2020)										
(صياغي الأخضر، 2018)										
(بوزيداوي محمد، 2014)										
03	03	03	03	03	04	03	02	04	05	التكرارات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على المصادر المذكورة

\*شرمط مسعود، دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز : دراسة حالة مراكز البحث العلمي في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2024، ص ص 77-78، \*طلال مصمودي، مساعدة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريبيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محنـد أول حاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص ج، \*عزيز أمنة، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، 2024، ص س، \* فاطمة الزهراء كراشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2021. ص 54، صياغي الأخضر دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2021، ص ش، \* أحمد بن علي الزهراني، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، 2023، ص 415، \* بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتين دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 89.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) بأن الأدب التنظيمي شهد اتجهادات عديدة لرصد أبعاد الأداء المتميز باعتبارها أنشطة وعمليات تركز على ما يستوجب القيام به لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى التميز في الأداء، كما سعت بحوث وتقارير إلى دراسة أبعاد الأداء المتميز، حيث ركز البعض منها على ثلاثة (03) أبعاد- تحت تسمية ممكناً- وهي: (المورد البشري، القيادة، رضا العملاء)، فيما ركزت دراسات على أربعة (04) أبعاد يكفل توظيفها بلوغ الأداء المتميز وتمثلت في: (تنمية المورد البشري، الثقافة التنظيمية، البناء الاستراتيجي، التعلم والنمو) في حين رصدت بحوث أخرى خمسة (05) أبعاد- تحت تسمى مؤشرات واتجاهات- المحتم اتباعها وتركز عليها المؤسسة كل جهودها، تمثلت في: (المورد البشري، القيادة الإدارية الاستراتيجية، تميز المنتجات والخدمات، الأداء المالي)، وفيما يلي أهم أبعاد بلوغ الأداء المتميز حسب ما ترشحه الدراسة وما تناولته الدراسات المطلع عليها:

#### أولاً: تميز القيادة:

يعبر تميز القيادة عن قدرة القائد على استغلال الفرض التنظيمية التطويرية وقبول الأعمال ذات التحدي، بما يمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل والأزمات حيث أن للقيادة تأثير بالغ و مباشر على التميز من خلال تمية قرات الأفراد ودفعهم نحو الأداء المتميز لما للقيادة من مهارات ومؤهلات تحفيزية، وعلاقات عمل فعالة، فضلاً عن القدرة على التفكير المتجدد وتشجيع التنافس التعاوني بين الأفراد<sup>1</sup>.

تلعب القيادة العليا دوراً محورياً ومباشراً في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تسهم بشكل فعال في تطوير إمكانات الأفراد داخل المنظمة، من خلال دعمهم المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة تزرع فيهم روح الابتكار وتشجعهم على إطلاق طاقتهم الإبداعية، يتجلى التميز من خلال امتلاك القيادة لمهارات قيادية قوية، وقدرتهم على بناء علاقات عمل فعالة، إلى جانب التفكير الإبداعي الذي يبتعد عن النمطية والتقليد. كما أن تشجيع روح التنافس بين الأفراد يعد من العوامل الأساسية في توليد الأفكار الجديدة، وعندما تتبنى الإدارة العليا

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء كراشة، مرجع سابق، ص 139.

سياسة الباب المفتوح وتعزز التواصل المباشر مع العاملين، فإن ذلك يساهم في تبادل المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة ويتتيح فرصة مناقشتها بفعالية، مما يمهد الطريق لطرح مقترحات وحلول مبتكرة للمشكلات. وتعُد اللامركزية في تنظيم العمل من الوسائل التي تساعد على تدفق المعلومات والأفكار الإبداعية بين العاملين والإدارة دون عوائق بيرورقاطية، كما أن القيادة الديمocrاطية تساهم بشكل مباشر في تنمية القدرات الابتكارية لدى الموظفين، إذ يتميز القائد الناجح بقدرته على ملاحظة المشكلات المتعددة في موقف معين، مما يمكنه من التعرف على مواطن الخطأ والنقص، ولا شك أن الأفراد الذين يمتلكون حساسية عالية تجاه اكتشاف أوجه القصور والمشكلات تكون لديهم فرصة أكبر للبحث فيها وتأليف حلول جديدة، مما يقودهم إلى تحقيق التميز.<sup>1</sup>

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، ولاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المؤسسة في العصر الحالي والتي لم يعد لها خيار آخر إِنما أن تكون مؤسسة مبدعة وإنما تفشل أمام المؤسسات المنافسة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متعددة لما يدور حولها من وقت لآخر.<sup>2</sup>

يركز Welch على أهمية تتمتع القادة بالرغبة العارمة في تحقيق التميز وكراهية البيرورقاطية والانفتاح على الأفكار الجديدة والمتعددة من كل مصدر، وأن يتزموا بأهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، إن قادة التميز لا بد أن يتشاربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشوها كأنها جزء من تكوينهم النفسي، وأن يعملوا على تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء الميزات التنافسية للمنظمة، كما أنه ينبغي أن يتمتع قادة التميز بالثقة في أنفسهم وأن يشركوا الآخرين معهم ويعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود، فقادة التميز يعتبرون التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديداً يحاولون تجنبه، كما عليهم أن يفكروا بمنطق العولمة ويعملوا على تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالف كاتبة، استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميّز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية وتقويمية لمؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب والكافاءات البشرية، جامعة البليدة الجزائر، 2020، ص 112.

<sup>2</sup> طلال مصمو迪، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> غانم هجيرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميّز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 143.

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة وثيقة بين القيادة الريادية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه المنظمات ضمن بيئات تتسم بالتغيير والتعقيد، إذ تُعد الأزمات من منظور القيادة الريادية فرصة للتجديد والتطوير، كما أن سلوك القائد يمثل عنصراً جوهرياً في تعزيز الأداء، لا سيما في تعامله مع الحوافز والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بفعالية.

يتحمل القائد مسؤولية صياغة ومراجعة وتطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها، ويقودها بخطى مدرورة نحو التميز المؤسسي من خلال أفعال وتصرفات استراتيجية، كما يُعد القائد همزة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، إذ يسعى إلى بناء بيئة عمل تُشجع على الإبداع والتميز من خلال أنظمة وآليات متربطة وسياسات واستراتيجيات مستقبلية واضحة، ومن خلال دعم العاملين، وتحفيزهم، وتقدير إنجازاتهم، يغدو سلوك القائد نموذجاً يُحتذى به.

وُتَّعد رياادة الأعمال داخل المنظمات توجّهاً استراتيجياً فعالاً يهدف إلى تعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، ويطلب هذا التوجه وجود قيادة ذات وعي تنظيمي عميق، ورؤية مستقبلية ثاقبة، وقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، إلى جانب مهارة في بناء فرق عمل متعاونة تضع مصلحة المنظمة في مقدمة أولوياتها، ويعُد النمط القيادي الأنسب لهذا التوجه هو الذي يعزز العمل الجماعي ويركز على العنصر البشري، ويهيئ مناخاً يدعم التنظيم والفعالية.

ومع تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادة، سواء في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات الحاسمة تبرز الحاجة إلى الاستثمار في تربية مهارات القادة الإداريين، ودعمهم بأحدث ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر، وتزويدهم بالتجارب القيادية الناجحة، كما ينبغي للقيادة أن تمتلك رؤية واضحة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وتبتكر آليات تنموية مستدامة ترفع من إنتاجية المنظمة وتوجهها نحو التميز المؤسسي.

وُتَّعد السمات الشخصية والسلوكية للقيادة من المقومات الأساسية لنجاحها في مواجهة مشكلات العمل وحسم الخلافات واتخاذ القرارات المناسبة، وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم في أنماط الإنتاج، وتقديم الخدمات، والتطور التكنولوجي، وتعاظم المنافسة، تصبح القيادة الفاعلة ركيزة أساسية لتطوير القدرات الداخلية للمنظمة ومواكبة المتغيرات، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن دور القيادة لا يقتصر على التطوير الداخلي، بل يشمل أيضاً الاستفادة من الإنجازات العلمية والإدارية والتكنولوجية وتوظيفها في بناء قدرات العاملين، ورفع كفاءة المؤسسة.

ولكي تحقق القيادات الإدارية التميز ورضا المتعاملين، فلا بد أن تدرك ضرورة التغيير وتتبني المداخل والأساليب الحديثة، بما يفضي في نهاية المطاف إلى ترسیخ الريادة التنظيمية، فالحكم على كفاءة الأداء ينطلق من قدرة المؤسسة على أداء دورها في تقديم الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين<sup>1</sup>.

يمتلك القائد الناجح مجموعة من الصفات الشخصية التي تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز الإداري، وتمكنه من التكيف بفعالية مع التحديات المتغيرة، ومن أبرز هذه الصفات<sup>2</sup>:

- **تحمّل المخاطر:** يُعد الاستعداد للمخاطرة سمة جوهرية لدى القادة، إذ أن إطلاق أي مشروع جديد ينطوي بطبيعته على احتمالات للفشل أو الخسارة، سواء في مراحله التأسيسية أو التشغيلية، غالباً ما يكون القائد على استعداد للمجازفة بأمواله وموارده الخاصة، بل وحتى بسلامة أسرته المالية، في سبيل تحقيق النجاح؛
- **الاستعداد للعمل المكثف:** لا يمكن لمن يطمح إلى قيادة مشروع صغير أو متوسط أن يلتزم بساعات العمل التقليدية. فالقائد الناجح يتميز بالإرادة القوية والاستعداد لبذل جهد إضافي والعمل لساعات طويلة، بما يتطلبه الأمر من تضحيه وتفانٍ في سبيل إنجاح المشروع؛
- **القدرة على الإشراف والتوجيه:** تشمل هذه المهارة التخطيط الفعال، وتحديد الأهداف بدقة، ومتابعة تنفيذ المهام، إلى جانب تدريب المرؤوسيين وتوجيههم من خلال الأوامر والتعليمات الملائمة؛
- **الجسم في اتخاذ القرار:** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وواضحة، وتوزيع المهام بشكل مناسب، والمطالبة بالالتزام، ومتابعة الأداء، بالإضافة إلى ممارسة سلطاته في منح المكافآت أو فرض العقوبات بحسب المواقف؛
- **الثقة بالنفس:** تُعد الثقة بالنفس عاملًا محوريًا في القيادة، حيث ينبغي للقائد أن يبادر بطرح أفكاره بشجاعة، ويعبر عنها بوضوح، ويشجع مرؤوسيه على المشاركة والانخراط الإيجابي في العمل، مما يعزز ثقتهم فيه؛
- **تحقيق النتائج:** من الصفات المهمة للقائد أن يكون قادراً على بلوغ الأهداف المرجوة من خلال التخطيط المنظم، وتحديد الخطوات الالزامية للوصول إلى النتائج المطلوبة، إضافة إلى دعم العاملين في تحقيق إنجازاتهم التي تمثل في مجموعها مؤشرات لنجاح المؤسسة؛
- **مهارات الاتصال:** يُعد الاتصال الفعال من أهم المهارات القيادية، ويطلب الاستماع الجيد والتفاوض والتواصل الشفوي والكتابي، فضلاً عن إدارة الاجتماعات والمقابلات بشكل فعال؛

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> ساري أحلام، مرجع سابق، ص 76.

- القدرة على السيطرة والتأثير: على القائد أن يدرك حدود صلاحياته وسلطاته، ويعرف متى وكيف يستخدمها بالشكل المناسب، سواء في اتخاذ القرار أو في ممارسة أدوات التحفيز والانضباط الإداري؛
- الحيوية والنشاط: يتميز القادة الناجحون بقدرتهم على العطاء لفترات ممتدة، ويحرصون على الحفاظ على لياقتهم الذهنية والبدنية، بما يضمن قدرتهم على تقديم الأداء الأفضل في الأوقات المناسبة. إن القائد الطامح لتحقيق أداء متميز لمنظمته، عليه أن يكون مستعداً لتحمل المسؤوليات، ومواجهة التحديات، والعمل باستمرارية، وأن يكون نموذجاً يُحتذى به داخل المؤسسة، بما يعزز مناخ الالتزام والتميز في كافة مستويات العمل.

### ثانياً: المورد البشري

يعرف تميز الموارد البشرية بأنه "تعظيم لمساهمة الموارد البشرية في جهود الأداء المتميز عبر صقل مهاراتهم تطوير مواهبهم والعمل على إشراكهم ودعم مساهمتهم بطرق إيجابية، علاوة على تعزيز القيم الثقافية الداعمة للثقة، الالتزام والانفتاح، فضلاً عن اتصاف الموارد البشرية بالحماس في تأدية المهام الموكلة لهم وامتلاكهم لقدرات ابتكارية ومؤهلات معرفية متميزة<sup>1</sup>.

يعتبر التميز في أفراد المؤسسة من الرهانات والتحديات التي تتطلب على المؤسسة أن تعد له لمواجهة عصر المعرفة فهي مطالبة بأن تسير العقول الذكية (رأسمال الفكر) تسيراً فعالاً، وأن تهيئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير وتحفيز الابتكار والتجديد، وأن تعمد أيضاً إلى تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تشجيع المؤسسة على إحداث التعلم التنظيمي؛
- ✓ تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والطويل؛
- ✓ توسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية؛
- ✓ التأكيد على مبدأ المحاسبة أو المساءلة التعليمية.

الأمر الذي جعل من الموارد البشرية أثمن الأصول التنظيمية التي بات من الضروري الاستثمار فيها بالاستخدام الأمثل لخصائصها، ففي بيئه الأعمال التنافسية يتوقف فشل أو نجاح المنظمات على رفع عدد المورد البشري المتميز "النجم" بمقابل العاديين منهم، لذا يتطلب الأمر أن تحرص المنظمة على المحافظة على هذا المورد البشري المتميز كونه محور تميزها وأساس ثبات ترتيباتها التنافسية، وفي هذا

<sup>1</sup>Marti, J.M.V., Cabrita, M.D, Entrepreneurial Excellence in The Knowledge Economy : Intellectual Capital Benchmarking Systems, Palgrave Macmillan, London, 2012, p120.

<sup>2</sup> عادل زيد، مرجع سابق، ص 26

السياق تجدر الإشارة أن هناك عدد من الوظائف المحورية التي تُعنى بتنمية الموارد البشرية نحو بلوغ التميز في الأداء وهي<sup>1</sup>:

- ✓ استقطاب وتوظيف المورد البشري الذي توفر لديه القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي؛
- ✓ تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل؛
- ✓ التقليم الدوري لأداء الأفراد من أجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها؛
- ✓ تشجيع الأفراد على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذا تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهمتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم؛
- ✓ إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد ومناقشتها بحرية؛
- ✓ تشجيع التنافس بين الأفراد من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- ✓ التمرين المعرفي (Durability Cognitive) للموارد البشرية من خلال الاستثمار في نقاط قوتهم المعرفية؛
- ✓ غرس الالتزام في نفوس الأفراد من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم فيبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها وبدون الالتزام فإن جميع المعرف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، لن تتحقق التميز المنشود إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته، منظمه والمجتمع بشكل عام.

وعليه تدرك المؤسسات ذات الأداء المتميز أن تقويتها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية وأنهم بمثابة الروح للجسد، وأن إسعادهم هو أقصر السبل لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة ولkses رضا المتعاملين، لذا فإن المؤسسات المتميزة تحرص على الاهتمام بالأفراد حتى قبل التحاقهم بها من خلال بناء الهياكل التنظيمية المرنة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط استراتيجية واضحة للمسارات والتدرج الوظيفي وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتميز من أجل إشراكهم وتمكينهم وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم وتحفيزهم لتعزيز الأدوار المنوطة بهم وتوليد الطاقة الإيجابية للإبداع والابتكار وصقل المهارات وتطوير المواهب التي يمتلكونها لبلوغ الأداء المتميز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Mele, M., Colurcio, M, **The evolving Path of TQM : Towards Business Excellence and Stakeholder Value.** International Journal of Quality & Reliability Management. Vol25, N°5, 2005, p474.

<sup>2</sup> غانم هجيرة، مرجع سابق، ص 145.

والجدير بالذكر أنَّ أغلب مداخل التميز ترى بأنَّ المورد البشري هو المحور الأساسي للتميز وخلق القيمة، لكن لا يمكن اعتبار أنَّ كل مورد بشري هو مصدر للتميز لأنَّ طبائع الأفراد وخصائصهم الشخصية ليست واحدة، فمن أجل تميز أي فرد في المنظمة يتوجب توفر مجموعة من المواصفات نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ لديه أهداف وغايات وطموح، ويملك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه؛
- ✓ يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته، مما يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهد الذي يقوم بها؛
- ✓ يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها؛
- ✓ يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمنظمته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص فيه ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة؛
- ✓ يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه مستقبل المنظمة؛
- ✓ يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول لمشكلات المنظمة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويملاك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه.

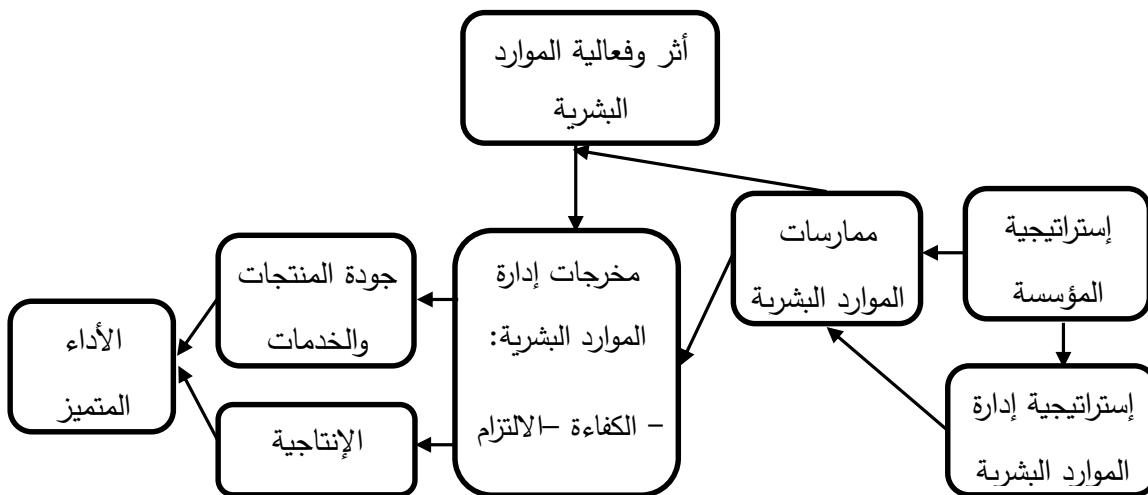
ومما لا شك فيه أنَّ إدارة الموارد البشرية تشكل دعامة أساسية لإحراز التميز في الأداء بالمنظمة من خلال عملها على تطوير وتعزيز توجه المنظمة برأسمالها البشري وكفاءاتها المتميزة، بالشكل الذي يتتأكد معه أنَّ الأفراد الأصل الأعلى قيمة بالمنظمة ومنشأ الأصول الأخرى، وتعمل إدارة الموارد البشرية على خلق السياسات التي تقوى وتدعيم قدرة المنظمة على استثمار رأسمالها البشري، ومشاركة كفاءاتها ومهاراتها البشرية وتوجيهها نحو أهدافها واستراتيجياتها التي تصب في تحقيق التميز والسبق على الآخرين من خلال تعظيم العائد على الاستثمار البشري.

وقد وضح Armstrong نموذجاً للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق المستويات العالية من الأداء والتميز، كما هو مبين في الشكل المولى:

---

<sup>1</sup> صالح على عوده الهلالات، *إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، عمان الأردن، 2014، ص ص 258-259.

الشكل رقم (22): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة



Source: Armstrong, M, **Strategic Human Ressources Management: A guide to action**, kogan page, 3<sup>rd</sup> edition, London and Philadelphia, 2008, p75.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها تكون لها مخرجات ذات قيمة متمثلة في الكفاءة، الالتزام، المرونة، يكون لها آثر فعال على جودة المنتجات والخدمات الإنتاجية وغيرها من المحاور الرئيسية للأداء، والتي تحاول من خلال ممارساتها إيصال هذه المحاور إلى مستويات غير مسبوقة تضمن للمؤسسة تحقيق أداء متميز والمحافظة على استمراره.

يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المؤسسة من علاقات مع الزبائن والموردين وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما تمتلكه المؤسسة من أصول غير ملموسة، كل ذلك يقود إلى توفير البنى الأساسية الازمة لتكوين القيمة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في توافر وإتاحة الموارد المالية وتمكين المؤسسة من اقتناص الفرص الاستثمارية<sup>2</sup>، كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، **الرأسمال المعرفي مصدر للتميز في المؤسسات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، يوم 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة بالياضن، ص 17.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص 45.

على إنشاء القيمة المضافة ومحابهها المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجداول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتهي إليه المؤسسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح، كما يعني الأداء المالي تسلیط الضوء وفحص المحاور التالية من خلال عملية التحاکي<sup>1</sup>:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

- مدى مساعدة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق المزيد من فوائض الأرباح؛
- أثر السياسات المالية المعتمدة من قبل المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

وهناك من ينظر إلى الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكّنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة والتي تظهر جلياً من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ تركيبة ميزانيتها المالية من خصوم وأصول ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها الحالية والمستقبلية، إذ أن عدم قدرتها على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي؛
- ✓ درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطيء لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى ظهور مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي؛
- ✓ حجم السيولة المتوفرة لديها، فإذا كانت تعاني عجزاً فهذا يدفعها إلى الاقتراض مما يؤدي إلى زيادة ديونها، الأمر ينتج عنه انخفاض في الأداء، أما في حالة توفرها على فائض مع قدرتها على استخدامه بشكل أمثل من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي. وللوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية يستوجب القيام بعملية تقييم الأداء المالي، الذي يعرف على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتقدّيم حكم على إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة و هذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة<sup>3</sup> اي أن استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي

<sup>1</sup> دادن عبد الغني *قياس وتقدير الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية* حلقة بورصتي الجزائر وباريسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2007، ص 36.

<sup>2</sup> قلو رفيق، *دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر*، رسالة ماجستير تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011، ص 133.

<sup>3</sup> محمد نجيب دبایش، طارق قدوري، مرجع سابق، ص 07.

يمكن إدارة المؤسسة من معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام أكبر.<sup>1</sup>

ويمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المادية والمالية المتاحة؛
- ✓ مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية على السداد، وهو مؤشر جد مهم لأن المؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية؛
- ✓ تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول وذلك يتضمن إقرار نوع وحجم الاستثمار الملائم، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال والديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل؛
- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال؛
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

وعليه تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات من لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة

يتم تقسيم نجاح مؤسسة معينة بشكل أساسي من خلال معرفة نتائج أدائها خلال فترة زمنية معينة إذ يعد الأداء المالي من أكثر أبعاد الأداء استعمالاً في تقييم أداء المؤسسات، ويرجع سبب ذلك في<sup>3</sup>:

- ✓ **الموثوقية والشفافية:** عادة ما يتم تسجيل البيانات المالية بدقة ومتناه بشكل منتظم (مثل قوائم الأرباح والخسائر، قائمة الدخل النقدي، الحالة المالية)؛

<sup>1</sup> بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسيك بالبرواقية رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010، ص 70.

<sup>2</sup> بوضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات خلال 2005-2008، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009، ص ص 62-63.

<sup>3</sup> ذو الفقار عبد المجيد العيساوي، الأداء المالي Financial Performance، على الرابط: <https://raecollege.uoanbar.edu.iq/News> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 15/10/2024.

✓ **المقارنة:** يسهل مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع نفسها في فترات سابقة، ومع الشركات المنافسة، ومع الصناعة بشكل عام؛

✓ **القياس العادي:** يقدم الأداء المالي صورة ملموسة عن النتائج (الأرباح أو الخسائر) ويمكن تحويله إلى أرقام قابلة للاقياس؛

✓ **المصدر الرئيسي للقيمة:** بالنسبة لمعظم الشركات، يعد الأداء المالي هو الأساس الذي يعتمد عليه المساهمون والمستثمرون في تحديد قيمة المؤسسة.

وخلاصة القول الأداء المالي هو أداة قياس شائعة ومهمة لتقدير نجاح المؤسسة عبر فترات زمنية وذلك بفضل توفر بياناته، قدرته على المقارنة، وكونه يقدم صورة ملموسة عن النتائج، لكنه ليس هو البعد الوحيد، ولا ينبغي الاعتماد عليه بشكل مفرط، لأن نجاح المؤسسة طول الأمد يعتمد أيضاً على أبعاد أخرى حيوية مثل رضا العملاء، السمعة، الابتكار، الكفاءة التشغيلية ... إلخ، فالأداء المالي غالباً ما يكون "النتيجة" أو "المؤشر النهائي" الذي يتتأثر بتحسينات هذه الأبعاد الأخرى.

#### رابعاً: جودة المنتجات:

جودة المنتج ليست مجرد سمة مرغوبة، ولكنها عامل حيوي يمكن أن يؤدي إلى نجاح أو فشل الأعمال، في السوق التنافسية والدينامية اليوم، أصبح لدى العملاء خيارات أكثر وتوقعات أعلى من أي وقت مضى، إنهم يطلبون منتجات تلبي احتياجاتهم وتقضيلاتهم ومعاييرهم، وهم على استعداد للتحول إلى إذا كانوا غير راضين، لذلك يجب على الشركات التي ترغب في النجاح والنمو أن تولي اهتماماً كبيراً لجودة منتجاتها وتسعى إلى تحسينها بشكل مستمر.

#### 1- تعريف جودة المنتج:

يصفها (Kotler): "بانها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة) التي تجعله قادراً على إشباع حاجات الزبون"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها كل ما يتعلق بالمنتج من خصائص مثل الشكل والمعلمات واداء ومتانة وموثوقية ونمط وتصميم والمنتج تكون له جودة فائقة عندما يدرك الزبون بأن خصائص هذا المنتج تعطي منفعة عالية أكثر من خصائص منتجات المنافسين. فعندما يقيم الزبون جودة المنتج فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كامتياز والجودة كموثوقية. حيث يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الانتاج الذي يشير الى شعور الزبون بان المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Kotler, P., & others. Op Cit, p133.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 179.

ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات للتصميم حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر مما يخطط لإنفاقه تتعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينيات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتأثير النوعية إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤد إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن المنتج عالي الجودة إذا امتلك الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ مفهوم انخفاض في مستوى العيوب التي قد توجد فيه؛
- ✓ تدني الكمية التالفة والمفقودة منه؛
- ✓ قلة نسبة الشكاوى من المستهلكين؛
- ✓ انخفاض الحاجة إلى تفتيش المنتج وعمل اختبارات عليه؛
- ✓ إمكانية تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك؛
- ✓ تقليل تكاليف الاستهلاك.

**2- أهداف جودة المنتج:** تتبع من أهميتها في نجاح الأعمال التجارية، وعلى هذا إذا تمكنت المؤسسات من إنشاء وتوزيع منتجات وخدمات عالية الجودة، فمن المرجح حينها أن تصبح تلك المؤسسة ناجحة ومميزة، وفيما يلي سيتم عرض أهداف الجودة حسب وجهة نظر كل من الزبون والمؤسسة<sup>3</sup>:

**1.2- من وجه نظر الزبون "رغبات الزبون":** إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج الذي يتلقاها والمتمثل في النهاية ما يريد من مفهوم جودة المنتج ووجهة النظر هذه يمكن أن نسميها بأهداف جودة المنتج بالنسبة للزبون وهي:

- ✓ منتج ذو كفاءة يؤدي الغرض الذي من أجله اشتراه الزبون؛
- ✓ منتج ذو شكل وتشطيب مناسب؛
- ✓ مناسبة السعر لإمكانيات الزبون "أدنى سعر"؛
- ✓ عمر افتراضي أطول "تماسك المنتج عبر الوقت"؛

<sup>1</sup> فواز هنلي وهجيرة شيخ، ضبط جودة المنتجات كاستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 2، 2021، ص 398.

<sup>2</sup> ساندرا لحدو، مفهوم جودة المنتج، متاح على العنوان الإلكتروني: <https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%D8%ACo>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2024/10/18.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والابزو، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 31.

- ✓ انعدام العيوب وتوافر شروط الأمان والسلامة في المنتج؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار والدعم الفني وتوافر قنوات اتصال بين الزبائن والمؤسسة؛
- ✓ انعدام أو تقليل تأثير المنتج على البيئة؛
- ✓ الثقة في المنتج وتوافر الضمان على المنتج "فترة ضمان"؛
- ✓ تفضيلات خاصة للزبائن من الممكن أن يحددها في المنتج؛
- ✓ ضمان توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه والوفاء بمواعيد التسليم.

## 2.2- أهداف جودة المنتج من وجهة نظر المؤسسة:

- ✓ تحقيق تفضيلات الزبائن وتلبية مطالبه بل الوصول إلى مرحلة إبهار الزبائن؛
- ✓ تحقيق أعلى المكاسب والأرباح وتقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر استراتيجي للمنتج؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتقليل نسب المرفوضات والمرجعات؛
- ✓ حدوث تغير في جودة أداء المؤسسة، وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكليف؛
- ✓ تمكين العاملين والارتقاء بمهاراتهم؛
- ✓ تحسين بيئة العمل والتوفيق مع القوانين والمتطلبات الدولية على غرار معايير الایزو الحديثة؛
- ✓ وقوانين السلامة والاشتراطات البيئية؛
- ✓ التحسين المستمر للجودة ولأنظمة الإدارة لبلوغ التمييز في الأداء.

## 3- مسؤولية جودة المنتج في المؤسسة: تتسب مسؤولية جودة المنتج إلى مختلف الأقسام المكونة

لأنشطة المؤسسة بالتنسيق مع الإدارة العليا لاتخاذ قرارات مواصفات الجودة<sup>1</sup>:

- ✓ **قسم التسويق:** يمكن من التعرف على مستوى جودة المنتج الذي يريد الزبون، كما يقدم بيانات الجودة ويساعد في تحديد متطلباتها، فالملعومة الخاصة بعدم رضا الزبائن تحصل عليها من خلال الشكاوى وتقارير مماثلي المبيعات ومقارنة حجم المبيعات لحجم مبيعات المؤسسة المنافسة المماثلة وبناء على هذا يمكن أن يقوم التسويق بفحص كل البيانات التي تساهم في تحديد الجودة اللازمة للمنتج؛

- ✓ **قسم هندسة المنتج:** تترجم هندسة المنتج متطلبات العملاء إلى خواص تشغيل وتغييرات مقبولة لمنتج جديد أو لمراجعة منتج موجود، فالتصميم البسيط والأقل كلفة الذي يفي بمتطلبات الجودة

<sup>1</sup> محمد الغربي وعاشر مزريق، تسخير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلة 2، العدد 2، 2005، ص ص 243-245

ويكون أفضل تصميمًا، فتزداد تعقيد المنتج يزداد معها صعوبة التحكم في الجودة ولا يوجد تصميم كامل على مدار الزمن إذ صمم في فترة بناء على ظروف معنية لذلك لا بد منأخذ الاحتياط لمراقبة تغيير التصميم ومراجعة دورية للمنتج بهدف التأكيد من أن التصميم لا يزال صحيح؛

✓ **قسم المشتريات:** باستخدام متطلبات الجودة التي أعدت بواسطة هندسة المنتج يكون للقائمين على قسم المشتريات مسؤولية توفير المواد والمكونات المطلوبة والتي تشمل أساساً نظم ومكونات نمطية والمكونات الرئيسية التي ينفذ بها إحدى الوظائف الأولية للمنتج وتقدير متطلبات الجودة اعتماداً على فئة المشتريات؛

✓ **قسم هندسة التشغيل:** لهذا القسم مسؤولية تطوير عمليات الإنتاج لمنتج ذي جودة وتحقيق هذه المسئولية بواسطة أنشطة محددة لتشمل أساساً اختيار وتطوير عملية الإنتاج وتفعيل أنشطة الدعم وفي حالة وجود مشاكل متكررة في العملية الإنتاجية فيكون أمام المؤسسة بدائل أما بشراء معدات جديدة أو تحسين العملية، ويهتم القسم باختيار وتطوير العملية الإنتاجية بالتكلفة والجودة المقبولين وكفاءة التنفيذ ويلجأ حينها مهندس التشغيل إلى أحد الطرق الأساسية لتطوير العملية وهي دراسة إمكانية العملية والتي تحدد مقدرة التجهيزات الإنتاجية المتاحة وتقديم معلومات عن التشغيل، أو الشراء ومستويات المعدات واختيار مسارات العملية؛

✓ **قسم التشغيل:** إن الخط الأول المتمثل في الإدارة لدى الأفراد هو الأساس في تشغيل العملية الإنتاجية وفق المتطلبات الجديدة للجودة ويكتسب أساس نجاحه على مدى مقدرته نقل توقعات الجودة إذ يكون متحمساً لتعهداته بالجودة ويعمل على حث القائمين على عملية التشغيل من أعون تحكم وأعون تنفيذ على بناء جودة كل الوحدات الجزئية المكونة ومنه الوحدة النهائية ، ومن مسؤولية القائم على الخط الأول أن يقدم للعاملين العتاد والوسائل المساعدة على الأداء والتنفيذ الجيد والحرص على تقديم تعليمات عن طريقة أداء العمل لتوفير مناخ محفز وإعطاء تصور للجودة المراد الوصول إليها بالاستفادة من التغذية العكسية عن الأداء؛

✓ **قسم الفحص والاختيار:** وهو العمل على تقييم جودة العناصر المشتراة أو المصنعة وإعداد تقارير للنتائج المتوصل إليها والتي تستخدم من طرف أقسام أخرى لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وبناء على حجم وطبيعة نشاط المؤسسة قد يكون الفحص والاختبار قسماً بذاته أو جزءاً من التشغيل أو جزءاً من قسم توكيد الجودة وقد نجد في القسمين في نفس الوقت؛

✓ **قسم التعبئة:** هذا القسم مسؤول عن حماية جودة المنتج إذ يجب أن تتسع مراقبة جودة المنتج بعد من التشغيل لتشمل التوزيع والاستخدام وتلزم مواصفات الجودة لحماية المنتج أثناء النقل واختيار

الوسيلة المناسبة حرصاً على سلامة المنتج وإيصاله وفق متطلبات الجودة مع مراعاة الشروط البيئية كالحرارة والرطوبة والغبار إضافة للتقيد بالمواصفات المتعلقة بالمناولة والتغليف والتخزين؛

- ✓ **قسم خدمة المنتج:** تجسيد مسؤولية وتقديم الخدمة للزبائن المتمثلة في كل الوسائل المميزة والمساعدة لحفظ على مواصفاته أثناء صيانته المتوقعة وتشمل الصيانة والإصلاح واستبدال الأجزاء أثناء وبعد فترة الضمان إذ أن خدمات ما بعد البيع تعتبر الحلقة الأخيرة من الحلقة التسويقية كما أن خدمة المنتج والتسويق متقاربين في تحديد جودة ما يريده الزبائن وتحديد احتياجاتهم؛
- ✓ **قسم توكيد الجودة:** قسم مساعد للأقسام الأخرى له مسؤولية مباشرة للتقدير المستمر لفعالية نظام الجودة في مختلف الأقسام ويقوم بتقييم الجودة الحالية وتحدد مناطق مشاكل الجودة، أو الموضع المحتملة ويساعد في تصحيح أو تقليل أماكن الخل والهدف العام هو تحسين المنتج بالتعاون مع الأقسام الأخرى وصولاً للنجاعة في نظام الجودة الكلية.

**4- أبعاد جودة المنتج ومراحل ضبطها:** للجودة أبعاد ومراحل في طريقة ضبطها، وكد لنجاح المنظمة الإدارية الجيدة هي الضمان المؤكد لنجاح المنظمة، ولا بد من التفكير في استمالة أكبر قدر من الزبائن وفق أبعاد تضمن الجودة ومختلف مراحل ضبطها<sup>1</sup>:

**1.4- أبعاد الجودة:** إن محمل رغبات الزبائن ساهمت في تحديد معامل وأبعاد الجودة المطلوبة والتي يمكن من خلالها ضبط جودة المنتج وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- ✓ **مستوى الأداء Performance:** ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وكذا الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد الذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقييم لفرد آخر، ومن هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع الخصائص الموضوعية أما علاقة الأداء بالجودة فيعكس ردود فعل الأفراد ورغباتهم؛

- ✓ **الثبات Reliability:** هي قابلية المنتج لأداء العمل المطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة أي فترة زمنية معينة، بعبارة أخرى هو متوسط الوقت الذي يمضي على المنتج حتى حدوث العطل الأول مثلاً، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة زمنية معينة من الاستخدام؛

- ✓ **التطابق Conformance:** يعتبر المنتج ذو جودة عالية، إذا تطابق والمقاييس المحددة مسبقاً لإنجاده والعكس فهو سيء الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس، وقد اعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التقييم أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى وتسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات؛

<sup>1</sup> فواز هنلي، أثر جودة تصميم المنتجات في زيادة مبيعات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والأمداد، جامعة الشلف، الجزائر، 2023، ص ص 32-33.

✓ **الجمالية Esthetics:** ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات والألوان ويمكن تحقيق هذا بعد من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء؛

✓ **القدرة على الخدمة Service ability:** وهي سرعة توفير خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح وكذلك الاهتمام بالشكوى؛

✓ **العمر الافتراضي للمنتج Produit Life:** ويقصد به عمر المنتج الذي يكون محدداً وواضحاً والذي يسمح للزبون بمعرفة الوقت الذي ينتهي فيه المنتج ويصبح غير صالح للاستعمال أو الاستهلاك؛

✓ **الخصائص الثانوية Features:** تمثل في مختلف جوانب المنتج والمميزات وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي، غالباً ما تكون الخصائص الثانوية هي المحدد الرئيسي في عملية اختيار المنتج أو تلبية تقضيات الزبون وهذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية؛

✓ **قدرة التحسين بالجودة perceived quality:** وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون والمتأتية من خلال سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي العلامة الخاصة بكل منتج.

#### 2.4- مراحل ضبط جودة المنتجات: وتشتمل على المراحل الآتية<sup>1</sup>:

**1.2.4- ضبط جودة المواد الداخلية-المدخلات-**: تعتبر مرحلة جودة المواد الداخلة للمصنع سواء كانت أولية أو نصف مصنعة أو تامة الصنع، من المراحل الهامة في إدارة الجودة ويتطلب ذلك ما يلي:

- ✓ وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراء؛
- ✓ اتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد؛
- ✓ اختيار الطرق المناسبة لاختبار المواد واستلامها (العينات وفحصها وإجراء اختبارات على الطلبيات الأولى).

**2.2.4- ضبط الجودة أثناء التشغيل:** ويعتبر الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج من خلال مراقبة دقة الماكينات والمعدات وأجهزة القياس، وكل الخطوات الواجب اتخاذها لتعمل الماكينات بكفاءة وفعالية وتشمل ما يلي:

- ✓ برامج الصيانة الوقائية؛

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 42-43

- ✓ برامج إعداد وتجهيز وتخزين أدوات التشغيل والقطع والقياس؛
- ✓ تحديد قدرة العملية الإنتاجية؛
- ✓ مراقبة الأجهزة والأدوات المستخدمة في القياس؛
- ✓ معايرة أجهزة القياس ومصادر الخطأ.

**3.2.4 - ضبط جودة المنتج النهائي-المخرجات-**: بعد أن تنتهي مرحلة تشغيل المنتج وضبط جودة الأجزاء الازمة، تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد أن يتم إنتاجه أو تجميعه كل هذا من خلال:

- ✓ ضبط التغليف والتعبئة والتخزين والتأكد من جودة التغليف والتعبئة من خلال إجراء اختبارات على المنتج بعد التغليف؛

✓ مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية وتشمل ما يلي:

- « تتبع وتحديد شكاوى العملاء؛
- « تحديد قطع الغيار للأجزاء المعيبة؛
- « تحديد دراسة عمليات الإصلاح والصيانة وخدمة العملاء.

#### خامساً: رضا العملاء :

في ظل المنافسة الشديدة في بيئه الأعمال أصبح موضوع اكتساب العميل والاحتفاظ به من بين الأولويات التي تسعى المؤسسات للوصول إليها، وهذا بتبني طرق واستراتيجيات للوصول الى متطلبات ورغبات الزبون ليس لإشباع حاجاته فقط لكن للوصول الى رضاه.

**1- تعريف رضا العملاء** : حاول العديد من المختصين تحديد المعلم الدالة على الرضا لدى العميل، ويعرف كوتلر الرضا على أنه ذلك الانطباع الإيجابي او السلبي نتيجة تجربة الشراء و/ او استهلاك، وبالتالي هو مقارنة يقوم بها العميل بين الأداء والتوقعات اتجاه المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

كما عرف كل من Reed & Hall رضا العميل بأنه درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجات ورغباته<sup>2</sup>.

من خلال التعريف أعلاه نستنتج بأن الرضا تعبر نفسياً يعكس الفرق بين الأداء المدرك للسلعة أو الخدمة، وتوقعات الزبون وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Kotler, P., & others. Op Cit, p150.

<sup>2</sup> حمزة مزيان، بن سالم نادية، **أهمية تحقيق رضا الزبون لبناء ولائه: دراسة ميدانية لعينة من زبائن موبليس**، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 628.

<sup>3</sup> فاطنة بن ساعد، **جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 1، 2023 ص 141.

العميل غير راض Dissatisfied	اللاجودة	الأداء > التوقعات
العميل راض Satisfied	الجودة	الأداء = التوقعات
High Satisfied العميل راض جدا	الجودة العالية	الأداء < التوقعات

2- **أهمية رضا العملاء:** لا يمكن المبالغة في أهمية أبحاث رضا العملاء في بيئة الأعمال اليوم، إنه بمثابة أداة حيوية للشركات لفهم وقياس وتعزيز رضا عملائها وتجربتهم الشاملة، وفيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل أبحاث رضا العملاء ذات أهمية قصوى<sup>1</sup>:

- ✓ الاحتفاظ بالعملاء: من المرجح أن يظل العملاء الراضون مخلصين ويستمرون في التعامل مع المؤسسة حيث تساعد أبحاث رضا العملاء في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات للاحفاظ بالعملاء الحاليين، وتقليل معدلات التوقف عن العمل، والحفاظ على تدفقات الإيرادات القيمة؛
- ✓ تكرار الأعمال: من المرجح أن يقوم العملاء السعداء بإجراء عمليات شراء متكررة والانخراط في علاقات تجارية مستمرة، إن فهم ما يرضي عملائك يمكن أن يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة القيمة الدائمة للعميل؛
- ✓ الكلمة الإيجابية: غالباً ما يصبح العملاء الراضون مناصرين للعلامة التجارية، هم أكثر عرضة للتوصية بمنتجاك أو خدماتك لآخرين، مما يؤدي إلى التسويق الشفهي الإيجابي، يمكن لهذا الترويج العضوي أن يجذب عملاء جدد بتكلفة اقتناء منخفضة؛
- ✓ تعزيز سمعة العلامة التجارية: تساهم المستويات العالية من رضا العملاء في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية، عندما يتمتع العملاء بتجارب إيجابية باستمرار مع عملك، تصبح علامتك التجارية مرتبطة بالجودة والموثوقية والجدرة بالثقة؛
- ✓ الميزة التنافسية: في السوق التنافسية، يمكن أن يؤدي تقديم تجارب استثنائية للعملاء إلى تمييز عملك عن المنافسين، تساعدك أبحاث رضا العملاء على تحديد المجالات التي يمكنك فيها التفوق على منافسيك واكتساب ميزة تنافسية؛
- ✓ خفض تكاليف خدمة العملاء: من خلال معالجة نقاط الضعف الشائعة وتحسين رضا العملاء يمكنك تقليل عدد استفسارات الدعم والشكوى، وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض تكاليف خدمة العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية؛

<sup>1</sup> نيك جاين، **رضا العملاء: التعريف والأهمية**، متاح على العنوان الإلكتروني: رضا العملاء/ar، <https://ideascale.com/ar>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2024/05/02.

- ✓ الابتكار وتطوير المنتجات: غالباً ما تحتوي تعليقات العملاء التي يتم جمعها من خلال البحث على رؤى وأفكار قيمة للابتكار وتطوير المنتجات، إن فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم يمكن أن يوجه عملية إنشاء عروض جديدة تتوافق مع متطلبات السوق؛
  - ✓ اتخاذ القرارات المبنية على البيانات: توفر أبحاث رضا العملاء البيانات والمقاييس التي يمكن أن توجه عملية صنع القرار الاستراتيجي. فهو يسمح للمؤسسات باتخاذ خيارات مستنيرة حول تحسينات المنتج واستراتيجيات التسويق وتخصيص الموارد؛
  - ✓ تخفيف المخاطر: يمكن أن يساعد تحديد ومعالجة عدم رضا العملاء مبكراً في التخفيف من مخاطر حوادث العلاقات العامة السلبية، أو انشقاق العملاء، أو المشكلات القانونية الناتجة عن شكاوى العملاء؛
  - ✓ مشاركة الموظف: غالباً ما يتزامن العملاء الراضيون مع الموظفين المشاركيين والمحتمسين، من المرجح أن يكون الموظفون الذين يرون التأثير الإيجابي لعملهم على رضا العملاء محتمسين وملتزمين بأدوارهم؛
  - ✓ استدامة الأعمال على المدى الطويل: يساهم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء في استدامة ونمو الأعمال على المدى الطويل، فهو يساعد على إنشاء قاعدة عملاء مستقرة توفر إيرادات مستمرة؛
  - ✓ الثقافة المرتكزة على العملاء: تعمل أبحاث رضا العملاء على تعزيز ثقافة تتحمّل حول العملاء داخل المؤسسة، حيث يتم تشجيع الموظفين على تحديد أولويات احتياجات العملاء والبحث باستمرار عن طرق لتحسين تجربة العملاء.
- تعد أبحاث رضا العملاء أداة قوية للمؤسسات لقياس مشاعر العملاء، وتحديد مجالات التحسين وفي نهاية المطاف تعزيز ولاء العملاء والربحية في عصر تتطور فيه توقعات العملاء باستمرار، يعد فهم هذه التوقعات وتلبيتها أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال الاستثمار النشط في أبحاث رضا العملاء، يمكن للمؤسسات التكيف والازدهار في السوق المتغير باستمرار
- 3 - خطوات تحقيق رضا العملاء:** هناك خطوات ينبغي أن تتبعها المنظمات تستهدف منها تحقيق رضا العملاء منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> جيهان مالكي، فاطمة طروطة، العلاقة بين ثقة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون في ظل التسويق الإلكتروني، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 6، 2024، ص 325.

- فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء أكانوا الحاليين منهم أم المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية في المؤسسة؛
- التغذية المرتدة للعميل: تمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستخدمها المسوقون لتعقب آراء العملاء عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة؛
- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق رضا العميل تمثل بقيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام Customer Satisfaction matrices بدلاً من معرفة تحسين أداء المؤسسة في وقت معين.

#### 4- مساعدة رضا العملاء والاحتفاظ بهم في دعم واستمرارية التميز في الأداء :

إن رضا وولاء العملاء يعبر عن علاقة تفضيل من طرف المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، لكون العملاء يفضلون دائماً المنتج الذي يتسم بالجودة، مما ينتج عنه أرباح مرتفعة تتجسد من خلال تخفيض تكاليف تسخير العملاء، زيادة حجم الشراء لدى الزبائن بقبوله دفع سعر مرتفع لاقتناء المنتج، فمن خلال مفهوم الرضا تتضح الأهمية الكبيرة لهذا الأخير، وتتضح الأسباب التي يجعل المؤسسات تبحث باستمرار عن أساليب الاحتفاظ بعملائها الحالين، ومحاولة إرضائهم ووفائهم الدائم لها، كما إن الاتصال الدائم والمستمر مع العملاء وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشاكلهم والعمل على إيجاد حلول لها، وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات والعمل الدائم على مواكبة توقعات العميل مع التركيز على أن توطيد علاقة العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة وتتضح أهمية هذا التوجه في ظل المنافسة المفرطة لمساعدة المؤسسة على تحقيق التميز<sup>1</sup>.

كما أن المؤسسة لا تستطيع التعامل مع احتياجات العملاء إذا كانت غير مدركة لها، ويجب إعطاء الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن إجراءات سهلة الاستخدام للحصول على آراء ومقترنات العملاء وتوصياتها للمسؤولين، فكثير من المديرين يحثون موظفيهم باستمرار على جعل الزبائن محور اهتمامهم في جل ما يقومون به من أعمال، و مع ذلك و رغم كل الاهتمام والحماس الوارد في كلماتهم إلا أن التركيز الفعلي على العميل والاحتفاظ به يظل أمراً نظرياً أكثر منه جانياً عملياً في مؤسساتهم، ومن خلال كل هذا فإن المؤسسة بحاجة إلى إظهار الالتزام الصادق بالتركيز على العميل، ويجب أن يأتي التغيير الحقيقي من

<sup>1</sup> رزique رحمن، محمد شنشونة، مساهمة أبعاد رأس المال النبوني في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكواليل بسكترا، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015، ص 48.

القمة، وأن تتمكن جميع الموظفين من الوفاء بحاجات العميل على نحو استباقي، كما أنها في حاجة إلى إنشاء أنظمة تعمل على إيصال ونقل أراء العملاء ونظراتهم المفيدة بين الموظفين<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات المتميزة شهدت تحول جذري، حيث قامت بحركات استراتيجية وتغييرات في سياستها المرتبطة بالعميل، حيث تمحورت في مجملها بالانتقال من سياسة كسب أو إيجاد زبون جديد إلى سياسة الاحتفاظ بالعميل الحالي، وذلك بالعمل الدؤوب على بناء علاقات دائمة معه من خلال تقديم امتيازات وابتكار قيمة أكبر لهم، وللوصول إلى ذلك يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقاتها مع العملاء، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطباعا لا يزول لدى زبائنها وبالتالي التأسيس لصورة راسخة، وعليه فإن العلاقة القوية مع العميل تعتبر من أهم مقومات التميز، ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر منهج إدارة العلاقة مع العملاء، حيث يفيد في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج والبيع وخدمة العملاء داخل المؤسسة، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للعملاء فيها، وهذا بدوره يساعد على بلوغ الأداء التميز.

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل وآخرون، دور أبعاد رأس المال القيوني في تعزيز استراتيجيات القيادة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 39، 2012، ص. 8.

### المبحث الثالث: نماذج الأداء المتميز

ركزت مختلف المداخل الإدارية بدءاً من إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وإعادة هندة العمليات وغيرها على جانب خاصة من الأعمال كالجودة، الأنظمة والعمليات، لكنها لم تركز على الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هنا ظهرت منظمات محلية، إقليمية ودولية أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل إرشادي للمؤسسات وسبيلها لذلك، وتعبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي يسمح بالوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، ومن أشهر النماذج استعملاً ذكر:

- ✓ النموذج الياباني المبني على مفهوم "التحسين المستمر للأداء"؛
- ✓ النموذج الأمريكي المعروف باسم نموذج بالدريج "The Baldrige Model"؛
- ✓ النموذج الأوروبي الذي أعده "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQQA".

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى هذه النماذج الثلاث، إضافة إلى عرض النموذج الجزائري.

#### المطلب الأول: النموذج الأمريكي (نموذج «Baldrige» - بالدريج)

يعتبر النموذج الأمريكي من النماذج الرائدة في العالم ويحظى باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية.

##### أولاً: التعريف بالنموذج:

سمى النموذج على اسم وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج، الذي دعا وساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية خاصة، والعالمية بصفة عامة، فأصدر قانون الجائزة سنة 1987 لزيادة الوعي بالجودة، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية" بالتعاون مع القطاع الخاص، كما لا يزيد عدد الفائزين على اثنين من كل فئة من الفئات الثلاث التي حددتها الجائزة، والتي هي: الصناعة، والخدمات والأعمال الصغيرة، ويشير ريمان إلى جائز بالدريج بقوله: "إن إنشاء جائزة بالدريج سنة 1987 من طرف الكونгрس الأمريكي، ربما كان أكبر مساهمة فعالة قدّمها الكونгрس حتى الآن تجاه حاجة أمريكا لتحسين الإنتاجية والجودة"، وتهدف جائزة بالدريج إلى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بوعون محمد، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان قسنطينة وعنكبيرة سطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 67.

- ✓ المساعدة في تحفيز الشركات الأمريكية على تحسين الجودة والإنتاجية؛
  - ✓ تميز المؤسسات الحاصلة على الجائزة، وجعلها مثالاً للمؤسسات الأخرى؛
  - ✓ تشيد خطوط إرشادية ومعايير يمكن أن تستخدمها مختلف أنواع المؤسسات حتى الحكومية منها في تقويم جهود تحسينها للجودة؛
  - ✓ تقديم توجيهات محددة للمؤسسات الأخرى التي ترغب في أن تتعلم كيف تدير الجودة العالية عن طريقة إتاحة المعلومات التفصيلية عن كيفية الحصول على الجائزة.
- ثانياً: المعايير التي يرتكز عليها النموذج الأمريكي لتميز الأداء :**
- يعتمد معيار بالدرج للتميز على مجموعة من المحاور التي يتم توزيع نقاط المعيار عليها والمقدرة بـ (1000) نقطة وذلك على كما يلي<sup>1</sup>:
- 1- القيادة والمسؤولية:** يختبر هذا المعيار الطريقة التي تدار بها المنظمة، وكيف تتحدد مسؤولياتها تجاه المجتمع وكيف تؤدي واجبات المواطنة، ولهذا المعيار (120) نقطة، موزعة على نظام القيادة بـ (70) نقطة المسؤولية والمواطنة بـ (50) نقطة؛
  - 2- التخطيط الاستراتيجي:** يفحص هذا المعيار الكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بوضع استراتيجيتها وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات، خصص لهذا المعيار (85) نقطة، موزعة على استراتيجية تطوير العمليات "بـ (40) نقطة واستراتيجية المنظمة "بـ (45) نقطة؛
  - 3- التركيز على الزبائن والسوق:** يهتم هذا المعيار بالكيفية التي تحدد بها المنظمة متطلبات وتوقعات الزبائن والسوق، رصد لهذا المعيار (85) نقطة، موزعة على المعرفة بالعملاء والسوق بـ (40) نقطة والعلاقات مع الزبائن ورضاه بـ (45) نقطة؛
  - 4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة:** يختص هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالاستخدام الفعال والتحليل الجيد للمعلومات، والبيانات لدعم العمليات الأساسية بالمنظمة ونظام إدارة الأداء فيها، خصص لهذا المعيار (90) نقطة، موزعة على القياس والتحليل (45) نقطة، تحليل ومراجعة الأداء التنظيمي بـ (45) نقطة؛
  - 5- التركيز على الموارد البشرية:** يهتم هذا المعيار بطرق إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين وتأهيلهم تدريبيهم وتوعي خبراتهم، لهذا المعيار (85) نقطة موزعة على تأهيل، تدريب وتعليم الموارد البشرية بـ (45) نقطة، رضا المورد البشري وصيانته بـ (40) نقطة؛

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء كرارشة، مرجع سابق، ص 157.

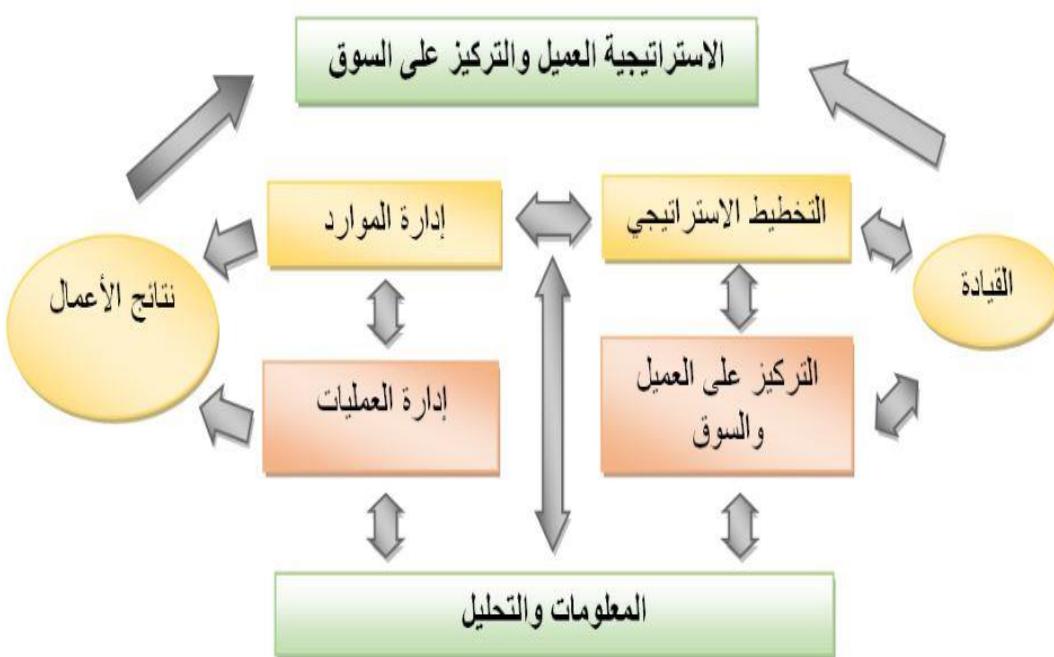
**6- إدارة العمليات:** يركز هذا المعيار على النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج والتسليم، بدراسة كيفية تصميمها، إدارتها وتحسينها من خلال ضمان جودة المنتجات والخدمات، لهذا المعيار (85) نقطة موزعة على عمليات خلق القيمة بـ (45) نقطة، تأهيل العمليات المساعدة وتخطيط العمليات بـ (40) نقطة.

**7- التركيز على النتائج:** لهذا المعيار (450) نقطة، موزعة على نتائج رضا الزبائن بـ (125) نقطة والنتائج المالية بـ (125) نقطة، نتائج أداء الموارد البشرية بـ (50) نقطة ونتائج أداء الشركاء والموردين بـ (25) نقطة، تكتمل العناصر بالنتائج المحددة لأداء المنظمة بـ (125) نقطة.

من خلال هذه العناصر يتضح أن النموذج الأمريكي ركز على القدرة على الابتكار لتحقيق استراتيجية المنظمة ورضا العميل بتقديم سلع وخدمات تلبى رغبات ومتطلبات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل وتنتمي آلية النموذج بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال استراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة.

وفيما يلي شكل تخيسي لمعايير نموذج بالدرج للإداء المتميز:

**الشكل رقم (23): معايير مالكوم بالدرج للإداء المتميز**



المصدر: خديجة الحاج نعاس، منير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدرج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العدد 21، 2019، ص 36.

وفيما يلي جدول تلخيصي لأوزان ومعايير نموذج بالدرج للأداء المتميز  
**الجدول رقم (10): معايير وأوزان نموذج بالدرج الأمريكي للأداء المتميز**

المعايير الفرعية	النقط	معايير التميز
القيادة التنظيمية	%12	120
المسؤولية والمواطنة		القيادة والمسؤولية
تطوير الاستراتيجية	%8.5	85
تنفيذ الاستراتيجية		الخطيط الاستراتيجي
المعرفة بالعملاء والسوق		
العلاقات مع العملاء	%8.5	85
قياس وتحليل الأداء	%9	90
مراجعة وتقدير الأداء المؤسسي		المعلومات والتحليل
تدريب وتعلم الأفراد	%8.5	85
رضا الأفراد وجاهزيتهم		إدارة وتطوير الموارد البشرية
عمليات توليد القيمة	%8.5	85
العمليات المساعدة والخطيط التشغيلي		إدارة العمليات
نتائج التعلم		
نتائج التركيز على الزبائن		
نتائج الأداء المالي والسوقى	%45	450
نتائج التركيز على المورد البشري		النتائج
نتائج الفعالية والكفاءة الكلية للمنظمة		
نتائج القيادة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

### ثالثاً: مراحل المشاركة في جائزة بالدرج:

تمر بالخطوات الآتي ذكرها<sup>1</sup>:

- ✓ استلام طلبات الترشح لنيل الجائزة؛
  - ✓ المراجعة المستقلة والتي من خلالها تتم مراجعة تقارير المؤسسات بصفة مستقلة؛
  - ✓ ترشيح المؤسسات المؤهلة إلى المرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية؛
  - ✓ الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المؤسسات الفائزة؛
  - ✓ إرسال التقارير كتعزية مرتدة إلى المؤسسات المترشحة للجائزة، أين يتم توضيح نقاط القوة التي ينبغي تدعيمها ونقاط الضعف الواجب تحسينها بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يتم التواصل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسرية مطلقة، حيث يتعهد المقيمون أو الحكام التابعون لهيئة الجائزة بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي مؤسسة مرشحة للجائزة. أما المؤسسات التي تحصل على الجائزة فإن المعلومات الخاصة بأدائها يتم نشرها لمن يرغب بالاطلاع عليها وذلك حتى تستفيد المؤسسات الأخرى من تجاربها، حيث تصبح كمثال يحتذى به في هذا المجال.

### المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز في الأداء (نموذج Deming)

نموذج ديمنج الياباني هو نهج شامل لتحسين الجودة والإنتاجية، وقد ساهم بشكل كبير في التحول الاقتصادي الذي شهدته اليابان في القرن العشرين.

#### أولاً: تعريف النموذج الياباني للأداء المتميز

تعدّ جائزة ديمنج للتميز في الأداء المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وهي نسبة إلى العالم والاستشاري الأمريكي ويليام إدوارد ديمنج William Edwards Deming، والذي كان ينظر للجودة على أنها عبارة عن “تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع الأنشطة”. كان له جهود مبذولة في الصناعة اليابانية التي أمنت بأفكاره وطبقتها على عكس بلده الأم أمريكا، ويرجع تاريخه إلى عام 1950 أين تم استدعائه من طرف إتحاد المهندسين والعلماء اليابانيين الذين وآمنوا بأفكاره وجسدوها حيث اقترح مدير الإتحاد آنذاك كوياناغي كينتشي (K. Koyanagi) إعداد جائزة للجودة تحمل اسم ديمنج

<sup>1</sup> مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14 ديسمبر 2013، ص 321.

(Deming) تقديرًا لجهوده الجبارة وإسهاماته في تحسين العمليات وتطوير أنشطة الرقابة على الجودة التي اعتبرت العامل الأساس في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية وتفوقها<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة أن النموذج الياباني للتميز في الأداء له جائزة سنوية، يشرف عليها اتحاد المهندسين والعلماء اليابان ويتكفل بكافة المصاريف المتعلقة بها، حيث تمنح الجائزة لأي مؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية، كما أقرت اللجنة التي تتولى الجائزة منها ل مختلف المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة وبغض النظر عن حجمها صغيرة كانت أو كبيرة، كما يمكن أن تقدم الجائزة للمؤسسة كل أو لأحد وحداتها، علاوة على ذلك تم فسح المجال للترشح لنيل الجائزة من قبل المؤسسات غير اليابانية، وذلك في ظل مجموعة من الشروط الآتي ذكرها:

- ✓ أن تنتج المنظمة أو تشارك في إنتاج (سلع أو خدمات) ذات جدوى اقتصادية واجتماعية؛
- ✓ أن تكون المنظمة مسؤولة بشكل كامل عن الأنشطة الرئيسية والمساندة كالـ (الإدارة – التخطيط التصميم – الأنشطة التسويقية والترويجية كالدعائية والإعلان – التوزيع وخدمات ما بعد البيع) المساهمة في تحقيق الأداء الكلي؛
- ✓ أن تكون للمنظمة السلطة الكاملة والمستقلة في إدارة مختلف مواردها (مادية- بشرية- مالية).

تتجزأ جائزة ديمنج إلى ثلاثة (03) تصنيفات هي<sup>2</sup>:

1- جائزة ديمنج للأفراد تمنح لفئة الباحثين الذين قدموا إسهامات بارزة لدراسة إدارة الجودة الشاملة أو الطرق الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة، أو الأفراد الذين قدموا مساهمات إبداعية في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وللترشح لهذه الجائزة بجب حصول المترشح أولاً على ترقية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة، هذا ولا يشترط في الفرد المترشح الجنسية اليابانية بل يجب أن تكون إسهاماته خدمت المنظمات اليابانية؛

2- جائزة ديمنج التطبيقية: تمنح سنويًا للمنظمات أو لأقسام بالشركات والمنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحققت من خلالها تحسينات أداء، يمكن لأي منظمة التقدم والترشح للمشاركة لنيل هذه الجائزة سواء أكانت عامة أم خاصة وأي كان حجمها ومجال نشاطها، كما أنه لا يوجد تحديد مسبق لعدد الفائزين كل سنة؛

<sup>1</sup> صياغي الأخضر دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور برج يوعيبيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021، ص 126.

<sup>2</sup> علي السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي لجمعية الهندسة الادارية "المنافسة العالمية: الفرص والتحديات"، مصر، 2007، ص 19.

3- مكافأة السيطرة على الجودة في وحدات الأعمال العملياتية: تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة وطبقت مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها سعياً لبلوغ الجودة الشاملة، ومحور الاختلاف عن الجائزة التطبيقية كونها لا تمنح للمنظمة ككل أو لقسم من أقسامها، بل تقدم لوحدة أعمال فرعية (Individual Business Unit).

#### ثانياً: معايير ومنهجية تقييم نموذج ديمنج للأداء المتميز:

نطلق ديمنج من مبدأ أن العنصر البشري هو المحور الأساسي في عملية تحسين الأداء، حيث لا يمكن تحقيق التميز دون الاستثمار في قدرات الأفراد وتحفيزهم، ومن هذا المنطلق، وضع استراتيجية التحسين المستمر كمنهجية متكاملة تقوم على المشاركة الفعالة لجميع العاملين، وقد صاغ هذا المفهوم على شكل دائرة مستمرة تُعرف بدائرة ديمنج (PDCA)، تهدف هذه الدورة إلى تعزيز التطوير الدائم، وزرع ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة، حيث تمثل أركانها الأربعة فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ **خطط: (Plan)** قبل مباشرة أي عمل يجب التخطيط له من نقطة البداية حتى النهاية، وهنا ترکز على التخطيط لأي تحسين تنوی المؤسسة إدخاله؛

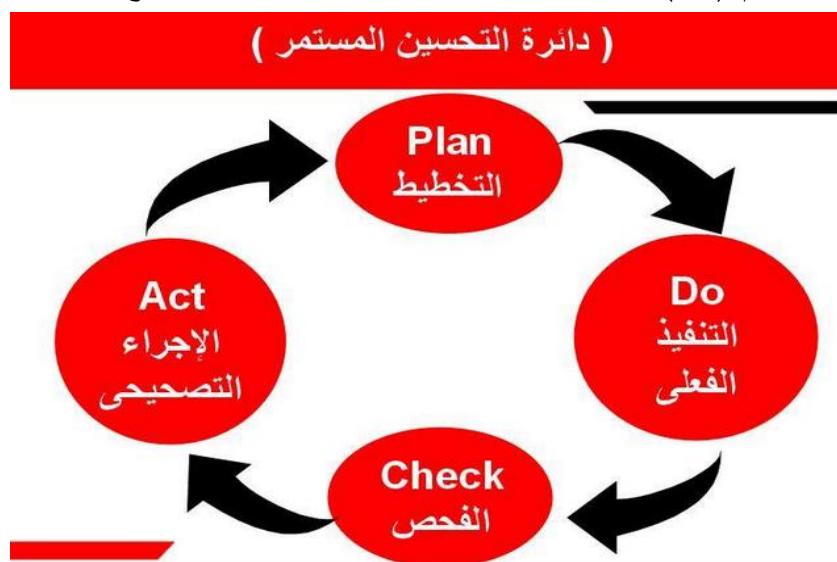
✓ **عمل: (Do)** مرحلة تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود وكشف الأخطاء، وتحديد أسبابها المحتملة، وتحري عن أسباب حدوثها، وتحديد أكثرها احتمالاً في الحدوث؛

✓ **فتح - دقق: (Check)** مرحلة القياس وتقييم النتائج وتحري لاكتشاف صلاحية الأفكار والحلول وقابليتها للتطبيق؛

✓ **اعمل: (Act)** هناك خطأ يتم اتباعهما في حال التنفيذ، فإذا ما تم تحقيق النجاح يتم تطبيق الحلول على نطاق واسع وسريع، وإن لم يتم النجاح فيتم استبعاد العناصر التي لم تتحقق النجاح بإجراء تصحيحي، كما يتم وضع معايير أخرى للنجاح يتم دمجها في استراتيجية المؤسسة وثقافتها. وفيما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجية التحسن المستمر "ديمنج"

<sup>1</sup> ناجي رجب سكر، نماذج إدارة الجودة الشاملة، متاح على العنوان الإلكتروني: <https://docs.google.com/presentation/u/1/dD>. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 16/03/2023.

الشكل رقم (24): دائرة استراتيجية التحسين المستمر "ديمينج"



المصدر: ناجي رجب سكر، نماذج إدارة الجودة الشاملة، متاح على العنوان الإلكتروني:

<https://docs.google.com/presentation/u/1/dD>

من خلال الشكل يتضح أن عجلة ديمنج تعد أحد المفاهيم الأساسية في التحسين المستمر، حيث تتألف من أربع مراحل تتمحور حول التركيز على جودة العمل بشكل كامل في المؤسسة، تستخدم لتحسين أداء الموظفين والعمليات وجودة المنتجات والخدمات بطريقة منظمة ومنهجية، وبالرغم من المزايا الكثيرة لعجلة ديمنج توجد بعض السلبيات الواجبأخذها بعين الاعتبار لتجنبها قبل وقوعها نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- سلبيات عجلة ديمنج Deming Cycle:** من المهم معرفة السلبيات لتقديرها في وضع استراتيجيات التحسين

- ✓ لا تكون عجلة ديمنج فعالة في حالة الطوارئ، فهي غير مواتية إذا لزم تنفيذ الإجراءات السريعة؛
- ✓ تأخذ عجلة ديمنج وقتاً طويلاً في تطبيق دورة المراحل الأولى قبل أخذ الإجراء في التنفيذ؛
- ✓ تركز عجلة ديمنج على النتائج أكثر من العمليات؛

✓ التركيز في تطبيق المراحل يكون على العمل الجماعي، مما يجعل التقييم الفردي صعب للموظفين.

**2- إيجابيات عجلة ديمنج Deming Cycle:** إن التحسين المستمر هو عجلة الجودة التي تتضمن الكثير من الإيجابيات المحفزة على تطبيق عجلة ديمنج في نظام تحسين العمل في المؤسسة

<sup>1</sup> محمد خطاب، هذا ما تريد معرفته عن عجلة ديمنج، متاح على العنوان الإلكتروني: <https://ar.ipcentre.com/articles/that-is-what-you-want-to-know-about-deming-cycle>. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/03/2023.

- ✓ الاستمرار في تحسين عجلة الجودة خلال المراحل الأربع؛
- ✓ الجميع جزء من عملية تحقيق الجودة الشاملة؛
- ✓ قابلية التطبيق غير محدودة، حيث يمكن البدء ببساطة بأي مرحلة من مراحل عجلة ديمونج؛
- ✓ تستخدم في حل مشاكل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وقيادة الأعمال وفي عمليات تصنيع المنتجات، بما يتوافق مع الإنتاج؛
- ✓ اختبار التغيير أو الإجراءات المراد تنفيذها على نطاق صغير مما يقلل التكلفة.

عناصر تقييم جائزة ديمونج للأداء المتميز : تتضمن جائزة ديمونج اليابانية 10 معايير أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر ، وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطها عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق ، ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمونج في الآتي<sup>1</sup> :

#### - 1 - القيادة:

- ✓ دعم الإدارة العليا وبقية المديرين لجميع أنشطة تحقيق التميز ؛
- ✓ اشراك الأفراد في حل مشاكل وقضايا أنشطة التميز ؛
- ✓ مشاركة الإدارة العليا وبقية المديرين في برامج تطوير التميز ؛
- ✓ تصميم برامج مفصلة للأفراد تتضمن سياسة الجودة وأهدافها وسبل اعتمادها.

#### - 2 - رضا الزبائن:

- ✓ ما يفوق توقعات الزبائن من مزايا في السلع والخدمات المقدمة ؛
- ✓ إدارة العلاقات مع الزبائن والاستماع لآرائهم ؛
- ✓ قياس مدى رضاهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.

#### - 3 - التحسين المستمر:

- ✓ استخدام التقنيات الإحصائية وسيلة لتحسين الجودة ؛
- ✓ اعتماد الأسلوب الجماعي وحلقات الجودة ؛
- ✓ المقارنة بمنافس متميز ومحاولة التغلب على سمة مميزة.

<sup>1</sup> إسماعيل أبراهيم الفزار وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، الأردن، 2009، ص 235.

4- تطوير مشاركة الموردين في:

- ✓ برقيق التميز والجودة؛
- ✓ إقامة علاقات طويلة الأجل معهم؛
- ✓ اعتماد آلية المنفعة المشكلة.

5- بناء التميز في:

- ✓ التصميم؛
- ✓ عمليات الإنتاج والسيطرة عليها لتحقيق التميز.

6- إدارة الموارد المادية والبشرية وعملية الجودة بما يحقق الإفادة الكاملة منها في تحسين الجودة وتطوير إنتاجية العاملين وتحفيزهم.

7- التعلم والتدريب المستمر من أجل التميز لفئات العاملين كافة وتشجيع التعليم، علاوة على تقدير أداء العاملين وتحفيزهم.

8- تحقيق رضا العاملين والمستثمرين والموردين والمجتمع وتحفيز المؤسسات للحصول على جوائز إدارة التميز.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى بعض الانتقادات الموجهة للنموذج الياباني<sup>1</sup>:

- ✓ الإفراط في التركيز على إدارة الجودة الشاملة كنشاط؛
- ✓ عدم الاهتمام بالعمليات المحققة نتائج الأعمال؛

✓ التجسيد الميداني لدورة التحسين المستمر ترکز بشكل كبير على فرق العمل الأمر الذي يحول دون الابتكار الفردي.

### المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للأداء المتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر ويوفر النموذج إطاراً متكاملاً يمكن أي مؤسسة أو أي وحدة منها من التقييم الذاتي لجودة الإدارة وأداء العمليات ونتائج الأعمال وقياس مدى تقدمها من ناحية التميز، حيث نتج هذا النموذج عن الأفكار التي نادت بها مؤسسات رائدة في أوروبا كرست جهودها للدعوة لما يعرف بالجودة الشاملة والتي قامت سنة 1992 بإصدار جائزة الجودة الأوروبية (EQA)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> صالح الرشيد، مرجع سابق، ص 117.

## أولاً: تعريف النموذج الأوروبي للتميز في الأداء:

يعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي جميع الأطراف، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أساس معينة".<sup>1</sup>

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء يتضمن تحقيق المنافع لجميع أصحاب المصلحة سواء من العاملين وغيرهم، وخدمة العملاء، والدور الفعال للقيادة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية وتوجيه السياسات والموارد البشرية وتنشر العلاقات وتثير مختلف أنشطة المؤسسة، وحسب هذا النموذج يمكن للمؤسسات أن تحقق أداء متميز إذا التزمت بما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ التركيز على العملاء وخدمتهم -فالتميز يخلق قيمة مستدامة للعملاء؛
- ✓ تشخيص وتحليل الاحتياجات الحالية والعملاء المحتملين على حد سواء؛
- ✓ القيادة الفعالة وثبات الهدف ووضوح الرؤية؛
- ✓ الإدارة بالحقائق - إدارة العمليات المتراقبة لتلبية متطلبات العملاء؛
- ✓ تنمية وتمكين قدرات الأفراد وتعظيم مساهمتهم من خلال المشاركة؛
- ✓ التعلم المستمر والابتكار والتجدد؛
- ✓ تنمية علاقات الشراكة والتحالف؛
- ✓ إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- ✓ تجاوز الحد الأدنى من الإطار التنظيمي الذي تقوم فيه المؤسسة، حيث تسعى جاهدة للاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح وتحقيق منافع متوازنة لهم.

ثانياً: معايير نموذج التميز الأوروبي: يستند النموذج على تسعه معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى معايير فرعية، ونظام التقسيط مقسم على 1000 نقطة موزعة كما يلي:<sup>3</sup>

والشكل المولاي يظهر المعايير الرئيسية للتميز حسب النموذج الأوروبي:

**1- معيار القيادة** وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يتطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup>Michalska, J, Using the EFQM model to the process assessment, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol 27, Issue2, 2008, p204.

<sup>3</sup> غانم هجيرة، مرجع سابق، ص ص 168-170.

رؤيتها الاستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

ومعايير الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ✓ يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ، كما أنهم يمثلون نموذجاً يحتذى به؛
- ✓ يحدد القادة نظام تسيير المؤسسة وطريقة أدائها مع مراقبة هذا الأمر ومراجعةه وقيادة إجراءات التحسين؛
- ✓ يعمل القادة على إشراك الأطراف المعنية الخارجية.

**2- معيار السياسة والاستراتيجية:** وله (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها.

ومعايير الفرعية تتلخص في:

- ✓ استناد الاستراتيجية إلى إدراك الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بكل من الأطراف المعنية والبيئة الخارجية؛

- ✓ استناد الاستراتيجية إلى إدراك الأداء الداخلي والقدرات الداخلية؛
- ✓ وضع الاستراتيجية والسياسات الداعمة ومراجعةها وتحديثها؛

**3- معيار الأفراد:** وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والالتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم أو إشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

ومعايير الفرعية تتمثل في:

- ✓ خطط العاملون تدعم استراتيجية المؤسسة؛
- ✓ إعداد / تطوير معرفة العاملين وقدراتهم؛
- ✓ توزيع العاملين وإشراكهم وإعطائهم الصالحيات؛

**4- معيار الشركاء والموارد** وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية وإدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة أو المجتمع المحلي والبيئة.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

- ✓ التعامل مع الشركاء والموردين من أجل تحقيق المنفعة المستدامة؛
- ✓ تسخير الشؤون المالية لضمان استمرار النجاح؛
- ✓ تسخير المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة؛

**5 - معيار العمليات** وله (140) نقطة بمعدل 14% من المجموع الكلي ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

- ✓ وضع العمليات وإدارتها بهدف تحسين القيمة التي تم تحقيقها لصالح الأطراف المعنية؛
- ✓ . تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملون؛
- ✓ ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فعال؛

**6 - معيار نتائج الزبائن**: وله (200) نقطة بمعدل 20% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزيائتها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

مؤشرات الأداء :	الانطباعات (تطعيمات الزبائن):
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تقديم المنتجات والخدمات؛</li> <li>✓ خدمة المتعاملين والعلاقات معهم ودعمهم</li> <li>✓ الشكاوى والقاء؛</li> <li>✓ التقدير الخارجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سمعة المؤسسة؛</li> <li>✓ قيمة المنتجات والخدمات؛</li> <li>✓ تقديم المنتجات والخدمات؛</li> <li>✓ خدمة المتعاملين، والعلاقات المساعدة؛</li> <li>✓ ولاء المتعاملين ومشاركتهم.</li> </ul>

**7 - معيار نتائج الأفراد**: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

مؤشرات الأداء :	الانطباعات (تطعيمات الزبائن):
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المشاركة والإشراك؛</li> <li>✓ أداء القيادة؛</li> <li>✓ التدريب والتطوير المهني؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مستوى الرضا والإشراك والمشاركة؛</li> <li>✓ الاعتزاز والإنجاز؛</li> <li>✓ القيادة والتسيير؛</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاتصالات الداخلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد الأهداف وإدارة الأداء والكفاءات؛</li> <li>✓ الكفاءة والتدريب والتطوير المهني؛</li> <li>✓ الاتصالات الفعالة؛</li> <li>✓ ظروف العمل.</li> </ul>
---	--

8- معيار نتائج المجتمع وله (60) نقطة بمعدل 06 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.  
ومعاييره الفرعية تتمثل في:

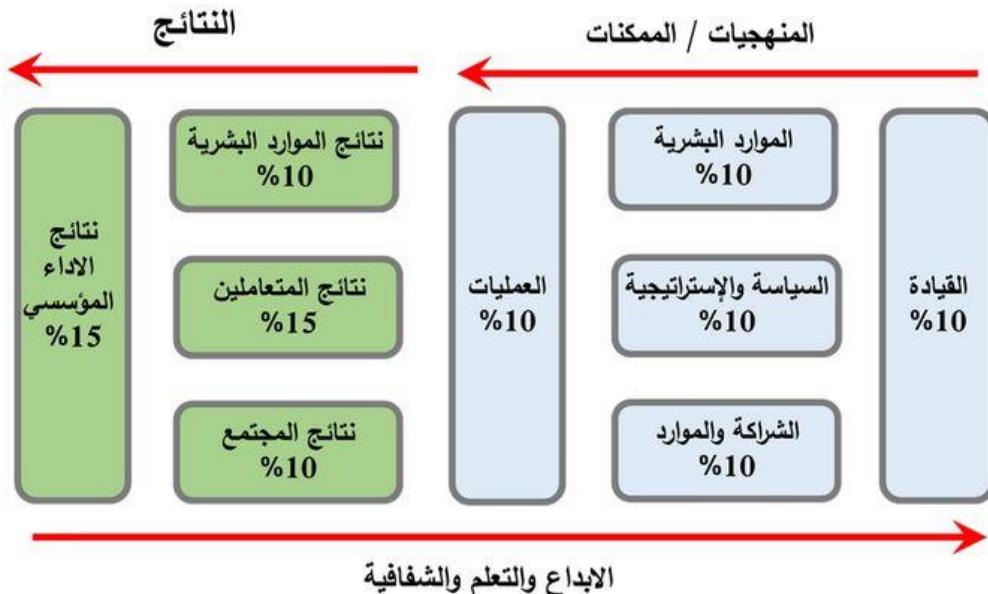
<b>مؤشرات الأداء :</b> الأداء البيئي؛ الالتزام باللوائح والحكومة؛ الأداء المجتمعي؛ الأداء الصحي وإجراءات السلامة؛ الأداء المسؤول لخدمات التوريد.	<b>الانطباعات (طلعات الزبائن) :</b> التأثير البيئي؛ الصورة والسمعة؛ التأثير المجتمعي؛ تأثير محيط العمل؛ الجوائز والتعطية الإعلامية.
---	--

9- معيار نتائج الأداء المفتاحية: وله (150) نقطة بمعدل 15 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها و استراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

<b>مؤشرات الأداء الرئيسية:</b> مؤشرات الأداء المالية؛ . تكاليف المشروعات؛ مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات الرئيسية؛ أداء الشركاء والموردين؛ . التقنية والمعلومات والمعرفة.	<b>المخرجات الاستراتيجية الرئيسية</b> . المخرجات المالية؛ . قياس الأداء مقابل الميزانية؛ حجم المنتجات أو الخدمات الرئيسية المقدمة؛ مخرجات العمليات الرئيسية.
--	--

### الشكل رقم (25): نموذج التميز الأوروبي



Source: On web site: <https://www.efqm.org/> Accessed on: 28/03/2023

من الشكل السابق نجد أن النموذج الأولي للتميز مكون من تسعة معايير رئيسية، خمسة منها تدعى معايير "ممكنة" تصف ما تقوم به المؤسسة، وتركز على سياسات المؤسسة وهيكلها والاستخدام الأمثل للموارد، والأربعة الأخيرة تعكس "النتائج"، وهي تعبر مخرجات المؤسسة وتركز على أوجه الأداء، وبناء على ذلك توجد علاقة سببية بين المعايير الممكنة وما تتحققه من نتائج. ويعتمد النموذج على فرضية مفادها أن توافر عوامل ممكنة جيدة تحقق نتائج متميزة، كما تؤكد الأسئلة التي يشملها النموذج على الطبيعة الديناميكية لذلك فالإبداع والتعلم والشفافية عوامل داعمة على تطوير العوامل الممكنة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة، ومحور التركيز يكون على كيفية تصميم العمليات بشكل منهج ومتوالي دون وجود حواجز تنظيميةالأمر الذي يعكس قدرة المؤسسة على إدارة وتحسين عملياتها التي تؤثر بشكل فعال على الأداء وتخلق القيمة المبتكرة.

تُجدر الإشارة إلى أن هناك 03 جواب رئيسية للنموذج<sup>1</sup>:

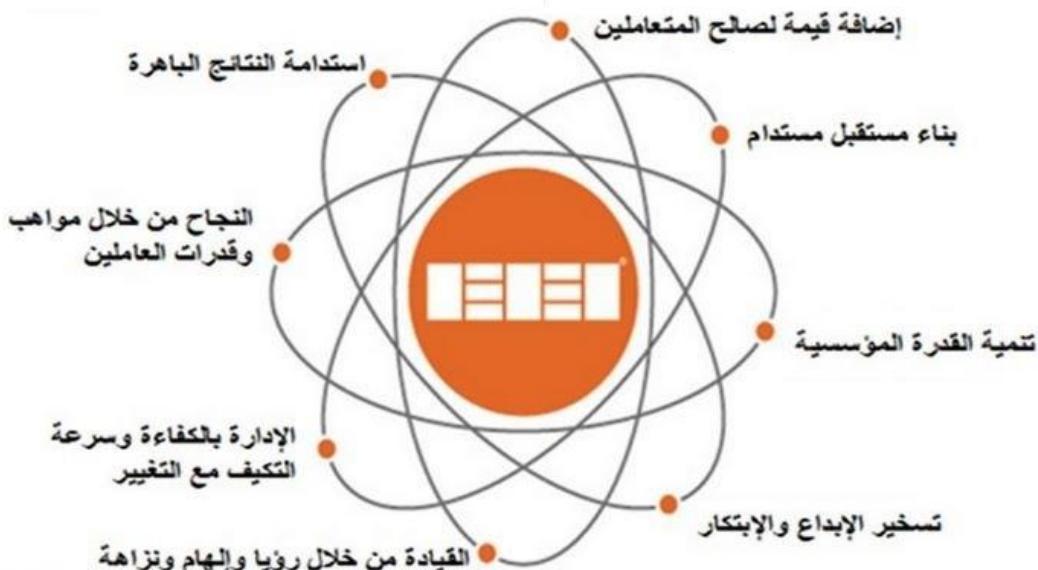
- ✓ **الجانب الأول:** يتمثل في المفاهيم الرئيسة للجودة الضرورية لتحقيق التميز المستدام، وعددها ثمانية؛
  - ✓ **الجانب الثاني:** يتمثل في الإطار النموذجي للمعايير التسعة التي يجب معالجتها من أجل بلوغ التميز الحقيقي؛

<sup>1</sup> Ley Hill Solutions, **The EFQM Excellence Model: A brief introduction to the EFQM Excellence Model—Europe's most widely used organizational Framework**, Buckinghamshire, England, 2013, p2.

✓ **الجانب الثالث:** ويتمثل فيما يسمى بمصفوفة رادار RADAR، تقدم إطاراً ديناميكياً للتقييم، وهو بمثابة العمود الفقري لمساندة المؤسسة في تحديها للتحديات التي عليها تخطيها لتحقيق التميز المستدام.

وعليه فإن تحقيق التميز يشمل ثمانية من المفاهيم الرئيسية للجودة، موضحة في الشكل التالي

**الشكل رقم (26): المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي**



المصدر: صمويل بيشاي، **المفاهيم الأساسية للتميز**، متاح على العنوان الإلكتروني:  
2023/04/01، تم الاطلاع عليه بتاريخ: <https://ae.linkedin.com/pulse/samuel-beshay-efqm>

يتضح من خلال الشكل أن التميز ينطوي على ثمانية من المفاهيم الأساسية، هي كالتالي<sup>1</sup>:

1- الامتياز في تحقيق النتائج التي يرضي عنها جميع أصحاب المصالح (عملاء، عاملون، موردون...) بمعنى أن تقوم المنظمة بالتحفيظ لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تحقيق أو تجاوز أهداف أصحاب المصالح في الأجل القصير والطويل. والمتغير الرئيس هنا هو التركيز الآني على تحقيق مجموعة رئيسة من النتائج الازمة لمتابعة تطور المنظمة في سبيل تحقيقها لرؤيتها واستراتيجيتها، بما يمكن المدراء من اتخاذ قرارات ملائمة في وقت ملائم؛

2- الامتياز في خلق عملاء مستديرين للمنظمة من خلال التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليون والمحتملون. والمقصود هنا هو تمام الإدراك لدى المنظمة بأن العملاء هم السبب الأولى لوجودها

<sup>1</sup> عالية عبد الحميد عارف، **النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013، ص 25-27.

- ومن ثم لا بد من التوجّه نحو الإبداع وخلق القيمة لدى العمالء من خلال توقع احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم وذلك من خلال التواصل معهم وتضمينهم في تصميم عمليات المنتج أو الخدمة المقدمة من المنظمة؛
- 3- الامتياز في وجود قيادة ملهمة وذات رؤية، فالمنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة، والمتغير الرئيس هنا هو مقدرة المديرين على التكيف والاستجابة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان نجاح المنظمة؛
- 4- الامتياز في إدارة العمليات بالمنظمة، فالمنظمات المتميزة تدار بواسطة عمليات منظمة وفقاً لنظرية استراتيجية تعتمد على قرارات مستمرة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة، والمتغير الرئيس هنا هو التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية توجد في المنظمات التقليدية؛
- 5- الامتياز في تعظيم مساقات العاملين من خلال تتميم قدراتهم وتضمينهم في اتخاذ القرار، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العمالة لديها وتحلّق ثقافة من التمكين تساعده على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، المتغير الرئيس هنا هو تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعمالة؛
- 6- الامتياز في تحقيق التعلم المستمر من خلال تبني وخلق فرص للتطويرات والابتكارات فمراهنة الإبداع والابتكار هي من سمات المنظمات المتميزة التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل أصحاب المصالح، والمتغير الرئيس هنا هو ضرورة استخدام الشبكات من أجل تضمين أصحاب المصالح بكوئهم مصادر للإبداع والابتكار؛
- 7- الامتياز في تحقيق شراكات تمثل قيمة مضافة للمنظمة. فالمنظمات المتميزة تستهدف وتطور العلاقات مع شركائها لضمان النجاح للجميع، ومن ثم فإن المتغير الرئيس هنا هو امتداد الشراكات إلى ما وراء الشراكة مع الموردين، وإدراك أن تلك الشراكات لابد لها من منافع متبادلة من أجل نجاحها؛
- 8- الامتياز في تحقيق مستقبل مستدام من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من قبل أصحاب المصالح والمجتمع بأسره، وهو ما يعرف بالامتياز في الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويتأتى ذلك بخلق الثقافة والمنظومة الفكرية والقيمية التي توکد على مستويات مرتفعة من الأداء بما يمكن المنظمة من تحقيق الاستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمتغير الرئيس هنا هو التركيز على إدارة المنظمة لأثرها على المجتمع من منظور واسع، وبالنسبة لل支柱 الثاني للنموذج فيتكون من تسعه معايير مقسمة إلى خمسة ممكنة وأربعة تتعلق بالنتائج، إضافة إلى مجموعة من المعايير الفرعية.

### ثالثاً: مصفوفة رadar

تجدر الإشارة إلى وجود منهجية أخرى يتم التقييم وفقها، يطلق عليها مصفوفة رadar (RADAR) هي اختصار لكلمات (Review, Assessment, Deployment, Approach, Results)، والتي تعني: مراجعة، تقييم، عرض، مقاربة، نتائج، فهي مصفوفة تستند إليها المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي Self-assessment لمختلف المعايير المشار إليها آنفاً، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج تتعلق بمختلف الجوانب حسب النموذج، ثم تقوم باتباع أسلوب معين لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات تخطيط العمليات تعبئة الموارد، تفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التنفيذ والتوجيه الميداني، وتجرى عملية متابعة وتقييم الأداء، وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات الازمة في حالة وجود أخطاء أو انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقرير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة التي تكون لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المؤسسة في طريقها للبحث عن التميز<sup>1</sup>.

تعرض النموذج الأوروبي لعدة انتقادات منها ما أشار إليه black&porter، حيث انتقد النهج السببي لنموذج التميز الأوروبي، فالتركيب السببي يبدوا منطقياً وسليماً، إلا أنه لا توجد براهين تدعم الرابط بين السبب والنتيجة في النموذج، فالتأثير الحقيقي للمكانت على النتائج يكون صعب الإثبات، وذلك بسبب صعوبة تحديد اعتماد شيء على آخر من خلال الكل المركب من أجزاء مختلفة من المعايير، كما انتقد Ghobadian & wool نموذج التميز الأوروبي لما يتطلب التطبيق الفعلي من توافر الوقت والدعم المالي وذلك من المعوقات التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز

يعتبر النموذج الجزائري كتجربة حديثة مقارنة مع الآخرين، وقد اتفق على مجموعة من المعايير تضمن المؤسسات الجزائرية الوصول للجودة المطلوبة لمواكبة التطورات العالمية، وهو الأمر المطلوب تحقيقه في الوقت الراهن، وقد اقترح لأول مرة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02

<sup>1</sup> سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة لمدية، الجزائر، 2014، ص 95

<sup>2</sup> طلال مصمودي، مرجع سابق، ص 114.

مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس الاستحقاق وشهادة شرفية وتنحى الجائزة سنويًا ويشمل كل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، ويتم ذلك بناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقنيّس)، وتهدّف جائزة الجودة الجزائرية إلى<sup>1</sup>:

- ✓ دفع المؤسسات الجزائرية إلى سلك طريق الجودة؛
- ✓ تقييم مسار ومراحل الجودة من طرف خبراء؛
- ✓ ترقية والاعتراف بمجهودات المتنافسين؛
- ✓ تحفيز وإشراك جميع العاملين في مشروع الجودة؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتدعييمها وتقوية مركزها التناصي؛
- ✓ الاعتراف بالمجهودات المبذولة في مجال الجودة ودفعها للعمل أكثر على الاستمرار في نظام جودة شامل ومتكمّل؛
- ✓ إعطاء الدليل والبرهان للزبون على أننا نضعه في صلب وأولوية الاهتمامات.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقدم تقريراً كاملاً ومفصلاً حول المعايير تبيّن فيها وضعيتها خلال سنة، علاوة على مختلف السياسات والتاليات المتّخذة في الرفع من مستوى أداء المؤسسة، يتكون النموذج الجزائري من ثمان معايير يتم تقييّط كل معيار حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسة، وت تكون المحاور التي يتضمنها النموذج على شكل فصول، يتم التقييم على أساس سلم تقييّط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية:

ننطرّق فيما يلي إلى شرح معايير التقييم حسب ما أظهره المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة<sup>2</sup>:

**- التزام الإدارة (120 نقطة)** من أجل تقييم مدى التزام الإدارة العليا يتم طرح بعض الأسئلة، وبناء على الأجبوبة المقدمة والمدعومة بالوثائق المثبتة أو الواقع المشاهدة خلال فترة التدقيق يتم تقييّط هذا العنصر والأسئلة المطروحة هي:

- ✓ هل تقوم الإدارة بإشراك وتحصيّص الموارد الازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة؟ (40 نقطة)
- ✓ هل تقوم الإدارة بإعطاء القدوة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ (50 نقطة)
- ✓ هل تقوم الإدارة بتنمية الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها العاملون في المنظمة؟ (30 نقطة).

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم (05-02) بتاريخ يناير 2002 والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2، 2003.

<sup>2</sup> شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طرق المنظمة الجزائرية نحو التميّز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 1 2014، ص ص 117-119.

**2- الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**

يتم تقويم استراتيجية وأهداف المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ✓ استراتيجية الجودة للمنظمة هل هي فعلاً مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمنظمة؟ (20 نقطة)؛
- ✓ هل تم وضع استراتيجية الجودة كهدف في جميع نشاطات المنظمة؟ (20 نقطة)؛
- ✓ هل استراتيجية وأهداف الجودة معروفة من قبل أفراد المنظمة؟ (30 نقطة)؛
- ✓ كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق استراتيجية الجودة؟ (10 نقطة).

**3- الاستماع للبيان (200 نقطة)**

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بالاستماع إلى زبائنها عن طريق أجوبة الأسئلة التالية:

- ✓ هل يتم قياس رضا زبائن المنظمة بالشكل الكافي؟ (40 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ (40 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم معالجة شكاوى الزبائن وما مدى قابلية استجابة المنظمة في هذا مجال؟ (30 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقاً من تصور السلع والخدمات؟ (30 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقومون بتقديم نفس السلع والخدمات؟ (20 نقطة)؛
- ✓ ما هي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ (40 نقطة)

**4- التحكم في النوعية (120 نقطة)**

يتم تقويم مدى تحكم المنظمة في النوعية بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ✓ كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟ (40 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟ (40 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟ (40 نقطة)

**5- قياس الجودة (100 نقطة)**

يتم تقويم مدى اهتمام المنظمة بقياس الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ✓ كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة)؛
- ✓ تلك المؤشرات هل يتم نقلها إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة)

**6 - تحسين الجودة (80 نقطة)**

يتم تقييم اهتمام المؤسسة الاقتصادية بتحسين الجودة من خلال تحليل الإجابات المقدمة على مجموعة من الأسئلة المحورية:

- ✓ هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ (20 نقطة)؛
- ✓ كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة بالنظر إلى أهداف المنظمة والنتائج المحققة؟ (20 نقطة)؛

✓ كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)؛

✓ كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ (20 نقطة)

#### 7 - مشاركة العمال (100 نقطة)

يتم تقويم مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

- ✓ كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المنظمة في إطار تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس اندماجهم في عملية الجودة؟ (30 نقطة)؛

✓ كيف يتم إعلام وتكون أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ (30 نقطة)؛

✓ كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ (20 نقطة)؛

- ✓ كيف يتم إعلام وتكون أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات التي حققتها المنظمة في مجال الجودة؟ (20 نقطة)

#### 8 - النتائج (200 نقطة)

يتم تقويم نتائج المنظمة بناء على أجوبة الأسئلة التالية:

✓ ما هي نتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين (الزبائن)؟ (50 نقطة)؛

✓ ما هي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمنظمة (العمال)؟ (50 نقطة)؛

- ✓ ما هي نتائج المنظمة على مستوى تطور النتائج المالية حصتها السوقية (حملة الأسهم)؟ (50 نقطة)؛

✓ ما مدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق بيئتها، خصوصا في الحياة الاجتماعية، في تقليل الضرر الذي تتحققه من وراء نشاطها في تطوير مناصب الشغل، في دعم النشاطات الثقافية والرياضية والخيرية ... (المجتمع)؟ (50 نقطة).

إلا إنه ما يعبّر على نموذج التميز المطبق في الجزائر كونه ينحصر على المؤسسات الصناعية على غرار نماذج الجودة للدول المتقدمة، حتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، وهذا ما أثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تعتقد أنها غير معنية بالجائزة، وهذا ما أكدته الغياب الكلي في تسجيل هذه المؤسسات للحصول على الجائزة، أما قطاع الخدمات فالنموذج لم يوضح إذا

كانت المؤسسات الخدمية لها الحق في المشاركة أم لا، كما أنها الجائزة تسير من قبل وزارة الصناعة وهذا ما زاد من تأكيد غياب قطاع الخدمات في الجائزة<sup>1</sup>.

تعد هذه النماذج السابقة من أشهر نماذج الأداء المتميز الموجودة حالياً، تمثل محاولات لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة، والتي توفر معايير ثابتة لتقييم الأداء في المؤسسات الراغبة في الوصول إلى التميز والمحافظة عليه، كما أنها تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المؤسسات، كما أنها تصنع الآليات المساعدة للإدارة في استقاء مقومات امتلاك القدرات التي تمكّنها من الوصول إلى مستوى الأداء المتميز، وتشترك باعتبار المورد البشري هو الأساس لبناء مؤسسة متميزة من خلال الإبداع والمبادرة وقوة العقل، هدفها ترويج وتدعم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مرتب أعلى في طريق التميز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالف كاتبة، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سابق، ص 164.

## خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، الذي أصبح شعار ترفعه المؤسسات الحديثة وتحذره رسالة لها حتى تجد نفسها مكاناً مرموقاً، فهو يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتقوّق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها.

كما تستجيب المؤسسات لدّوافع ومسّيّبات الأداء المتميز لتواكب التغييرات الحاصلة، إلا أن البعض قد يراها غير كافية، وهذا راجع لتكليف التميز التي تعتبر عالية جداً، ومهما يكن تبقى تكلفة عدم التميز أعلى لأنها تؤدي بصفة حتمية إلى القضاء التام على مستقبل المؤسسة، وتبرز هنا المؤسسة المتميزة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأكبر جودة وبمرونة عالية تستجيب من خلالها للتغييرات البيئية المتسرعة

يعبر منهج التميز عن تكامل مجموعة من العوامل تشكل في ظاهرها المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق، وتحقيقها لأهدافها وغاياتها، إلا إن تكامل هذه العوامل في جوهره يحقق للمؤسسة التقوّق على جميع الأصعدة

يقوم الأداء المتميز على جملة من الأبعاد المتعددة نظراً لوجهات نظر الباحثين التي تشكل فيما بينها نسقاً يتميز بالترابط والتكامل، فلا يمكن بأي حال تحقق التميز بجانب تنظيمي دون الآخر، بعبارة أخرى التميز ثقافة ومنهج ذو أبعاد تكامل وتشابك فيما بينها لتجسيده.

كما تم عرض بعض نماذج الأداء المتميز، المتمثلة في النموذج الأوروبي، الياباني، الأمريكي والنماذج الجزائري، والتي أصبحت أغلب الدول تعتمد عليها في إعداد خططها وبرامجها، تعبّر هذه النماذج عن "الأداء المتميز" بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً تمكن المؤسسات من إجراء تقييم لأدائها قصد الوقوف على مواطن الضعف والقصور في الأداء، كما تعتبر النماذج بمثابة دليل إرشادي للمؤسسات للتحفيز على التميز وتحديد أهم ممكّنات بلوغه ومن ثم استمراريته،

ولأن التميز في الأداء ليس خياراً وإنما مطلباً يستوجب ديمومته، فإن إدامة الأداء المتميز يحتم إلى تطبيق استراتيجيات جديدة منها استراتيجية المحيط الأزرق، وهذه الأخيرة يمكن أن تؤدي إلى تحقيقه.

---

---

### الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لدور استراتيجية  
المحيط الأزرق في تحقيق الأداء  
المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن  
عمر للصناعات الغذائية - قالمة -

---

---

## تمهيد:

بعد دراسة موضوع استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز نظريا، وبغرض التحقق من طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار والمتغير التابع الأداء المتميز بأبعاد الموارد البشرية، القيادة، الأداء المالي، جودة المنتجات، رضا العملاء، قمنا باختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، كعينة من المؤسسات الجزائرية المتخصصة في صناعات المواد الغذائية والتي تعد من بين أبرز المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها، وتهدف الدراسة من الناحية التطبيقية إلى اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، محاولين معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومدى توافر أبعاد الأداء المتميز بالمؤسسة، بالإضافة إلى محاولة معرفة أي الأبعاد أكثر اهتمام من طرف مسيري المؤسسة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع. دون أن ننسى التركيز على طبيعة العلاقة ذات الدلالة الاحصائية القائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءا بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال النشأة، خصوصية التسيير والتنظيم، والتركيز على إجراءات الدراسة الميدانية، ثم تقديم التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها، وذلك وفق المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية-قالمة؛
- ✓ المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية؛
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن عمر للصناعات الغذائية، وهي مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة، تعتبر الأبرز في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر لإنتاج السميد والعجائن بمختلف أنواعها، حيث فرضت نفسها كرائد في السوق الوطنية للأغذية، وذلك لما تقدمه من منتجات بجودة عالية تتناسب مع أذواق المستهلكين.

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية**  
لتتعرف أكثر على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط شأنها أن التي من تعطي نظرة شاملة عنها.

#### أولاً: لمحّة تاريخية عن المؤسسة:

تأسست مؤسسة عمر بن عمر من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984 مصبرات الطعام (CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظراً للإمكانيات العالية والجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى ابنائه، حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المؤسسة، والعمل على تطوير وتوسيع المجمع ليشمل مجالات عديدة تلخصها في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (11): التطور التاريخي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الأحداث	السنة
- إنشاء العلامة التجارية عمر بن عمر؛ - إنشاء مصنع المصبرات CAB.	1986
- إنشاء مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية (إنتاج السميد+العجائن) MAB	2000
- مؤسسة أفاق للاستثمار في التنمية الزراعية HDA.	2004
- إنشاء شبكة تحسين القمح الصلب والابتكار في مجالات الحبوب.	2005
- إنشاء بن عمر للترقية والتطوير العقاري BPI؛ - رؤية جديدة ترکز على التميز بدخولها سوق العقارات؛ - إنشاء بن عمر للسياحة والأسفار BPT.	2009

- الاستحواذ على 60 % من مركب الزراعة الغذائية الرياض.	2012
- إنشاء مطاحن البحر الأبيض المتوسط التي تتمثل في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	2015

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصibrات، أتت فكرة إنشاء المؤسسة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف للاستثمار من أجل الحصول على قرض بنكي، ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية، خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي اعدت لهذا المشروع ذكر منها:

- ✓ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية؛
- ✓ دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكليف الانتاجية؛
- ✓ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)؛

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (06) سنوات من الدراسة تقرر الإنشاء الفعلي لها.

#### ثانياً: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

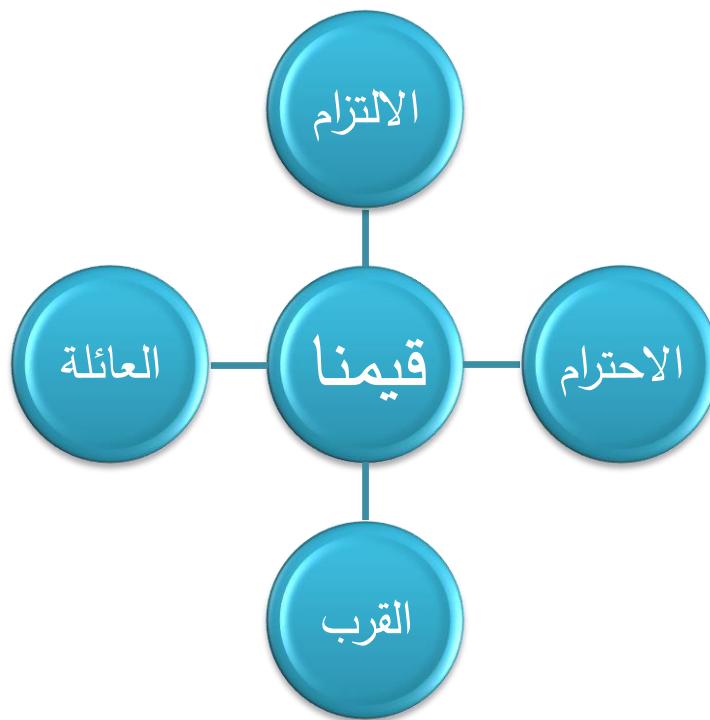
تأسست في 29 مارس 2000، وتعتبر من الناحية القانونية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 500000000 دج ضمن منطقة فلاحية صناعية بلدية الفجوج ولاية قالمة تبعد عنها بحوال 4 كلم، تربع على مساحة قدرها 2500 م<sup>2</sup>، يحدها من الجنوب المشتبأ التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليببني فوغال أما شرقاً فراضي زراعية ملكاً للخواص.

**1- رؤية مطاحن عمر بن عمر:** بناء مؤسسة جزائرية (فعالة ومبتكرة قريبة ويقظة)، تساهم في تطوير البلاد، رائدة في صناعة المواد الغذائية وطنية، كما تسعى إلى أن تكون الخيار الأول للمستهلكين في مجال العجائن ب مختلف أنواعها، من خلال تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية والطعم المميز، حيث تؤمن بأن الابتكار والجودة هما الركيزان الأساسيان لتحقيق النجاح المستدام، ونحرص على تطبيقهما في جميع مراحل عملياتنا.

- 2 رسالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر: قامت ببناء البنية الأساسية أو البنية التحتية الصناعية وهدفها تلبية الاحتياجات الغذائية في السوق الداخلي، والوصول إلى قلب العملاء من خلال إنتاج العلامات المفضلة لديهم وشعارها "معا في نهج الفوز مع جميع شركائنا"، لحظى بأقصى درجات التفضيل والثقة من طرفهم، ونقطبع لأن نصبح أحد المنتجين الرئيسيين وطنيا ثم عالميا في صناعة العجائن الغذائية عالية الجودة من خلال الابتكار واستخدام التقنيات المتقدمة وتلبية حاجات عملائنا.

- 3 قيم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر: تركز على أن تكون لصيقة وقريبة من المستهلكين والمزارعين والعاملين داخلها وعلى كل المستويات، وتعتبر كل صاحب مصلحة شريك، وتحرص على أن يكون الأداء والتحسين المستمر يسيران جنبا إلى جنب بما يتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين وتطبعاتهم، وكذلك احترام المستهلك وتزويداته بمنتجات صحية ذات جودة عالية، كما تلتزم بخدمة البلاد من خلال النشاطات والاستثمارات فهي تساهُم في التنمية الاقتصادية والصناعية في الجزائر، وكل هذا من أجل بناء مشاريع المستقبل للتفوق والريادة والاستمرار في الابتكار<sup>1</sup>.

شكل رقم (27): قيم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> معلومات ووثائق مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

### ثالثاً: خصوصية التسيير والتنظيم في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

- 1- طريقة تنظيم العمل:** تؤكد إدارة المؤسسة على حسن التسيير وفق قواعد مطبقة على جميع العاملين به لضمان التنظيم والسير الحسن للعملية الإدارية، وذلك بالتأكيد على النقاط الآتية:
- ✓ توفير نسخة للعمال من النظام الداخلي بقصد تمكينهم من أداء واجباتهم والأعمال المتصلة بمناصب عملهم وحملهم على التقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات؛
  - ✓ توضيح الواجبات والإخلال بها: -مواقف العمل - ساعات العمل التناوبية - الواجبات بزيادة ساعات إضافية -المداومة - العطل الأسبوعية - العمل الليلي؛
  - ✓ توفير برنامج التمتع بالحوافر والتعليمات المرتبطة بالعمل: -حوافر المردودية -الأجر القاعدي- العطلة السنوية وتوزيعها، حيث يتم تحديدها من قبل إدارة المؤسسة؛
  - ✓ توضيح التأخيرات والغيابات الغير مبررة، الاقطاع من الأجر بسبب التأخر، واجب العامل المريض متابعة ومراقبة انضباط العمل الغيب المأذون وغير مأذون، وصل الخروج، ترك منصب العمل.

### 2- قواعد وتعليمات المجمع

- ✓ تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات آلات ومتطلبات خطيرة، ممنوعات في مجال الأمن؛
- ✓ تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية والأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس العمل والتجهيزات ومعدات الأمن، قواعد متعلقة بالآلات الوسائل العتاد الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية؛
- ✓ تعليمات متعلقة بالحماية والوقاية في مواد طب العمل (الخضوع لفحوصات الطبية والشبه الطبية وإلى أساليب الحماية والوقاية المنصوصة عليها في مواد طب العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية).

### رابعاً: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية أهداف عديدة نلخصها فيما يلي:

- 1- الأهداف الاقتصادية:** تتمثل الأهداف الاقتصادية فيما يلي<sup>1</sup>:
- من حيث الإنتاج:
  - ✓ السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة؛
  - ✓ مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها؛

<sup>1</sup>وثائق داخلية للمؤسسة (مديرية: الموارد البشرية، الإدارة العامة، التسويق)

✓ تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة؛

✓ الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه الزبائن؛

✓ تقاضي ندرة المنتجات في المخازن لحفظ على ثقة الزبائن.

• من حيث التسويق:

✓ تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر؛

✓ إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج؛

✓ تقليل المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي؛

✓ التفوق على المنتجات المستوردة من الخارج؛

✓ السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

• من حيث التموين:

✓ تقليل المسافات بين الممول بال المادة الأولية ووحدات التحويل؛

✓ زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج؛

✓ التقليل من تكلفة الشراء والتخزين؛

✓ تحسين قدرة استقبال المواد الأولية؛

✓ السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير لحفظ على المواد الأولية من التلف.

• من حيث الإدارة:

✓ تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا؛

✓ مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات؛

✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على الزبائن في عملية الشراء والتمويل.

• الأهداف الشخصية: تتمثل الأهداف الشخصية لكل في الأهداف التي تسطرها المؤسسات الخاصة

والتي تخصها بالذكر في النقاط الآتية:

✓ زيادة ربحية المؤسسة؛

✓ التوسيع وزيادة وحدات الإنتاج؛

✓ المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج؛

✓ القضاء على استيراد المواد الأولية من الخارج؛

✓ تحقيق الاكتفاء في السوق الداخلية؛

✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الاستمرارية.

#### **المطلب الثاني: عرض نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية**

تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية سميد وعجائن نوعيات مختلفة وأوزان متنبانية، بهدف الاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبائن، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، حيث تتقسم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى وحدتين رئيسيتين:

#### **أولاً: وحدة مطاحن عمر بن عمر**

تحتخص وحدة مطاحن عمر بن عمر في إنتاج السميد، حيث أوكلت مهام إنجازها إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محللين:

✓ **المطحنة الأولى:** شُرع في بنائها في 28 ماي 2000 ودامت مدة 18 شهر، وبدأ نشاطها الفعلي في 27 ماي 2002، تعمل بقدرة إنتاج تصل إلى 300 طن يومياً؛

✓ **المطحنة الثانية:** شُرع في إنجازها في 04 مارس 2005، وبدأت الإنتاج في 03 جوان 2006، تعمل بقدرة إنتاج تصل إلى 400 طن يومياً، وبالتالي أصبحت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 700 طن يومياً.

في إطار الاستراتيجية التوسعية للمؤسسة، وسعتها إلى تنويع إنتاجها من جهة، وتحفييف العباء عن وحدة إنتاج العجائن بولاية قالمة من جهة أخرى، تقرر إنشاء وحدة إنتاج جديدة تمثل في مؤسسة مطاحن البحر الأبيض المتوسط (MMC) بولاية بومرداس. وقد تم ذلك من خلال إعادة استغلال المنشأة الصناعية المعروفة باسم "الرياض"، التي توقفت عن النشاط لأكثر من عشر سنوات، وذلك في إطار شراكة جمعت بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى شراكة مع القطاع الأجنبي.

وقد توزعت حصص الشراكة بين الأطراف المعنية، حيث بلغت حصة منشأة الرياض 40%， مقابل مساهمتها بوحدة الإنتاج القديمة وحاوية التخزين، في حين بلغت حصة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر 60%， نظراً لحجم التمويل الذي خصصته لإعادة إصلاح وترميم المنشأة عقب الأضرار التي لحقت بها جراء زلزال بومرداس سنة 2003. وقد قدر هذا التمويل بأكثر من 100 مليون يورو، تم إنفاقها على مدى خمس (05) سنوات، بهدف إعادة تأهيل المرافق المتضررة وتجهيزها وفق أحدث التكنولوجيات.

ولضمان جودة الإنتاج تم ابرام شراكة مع المؤسسة الفرنسية ميكاثيرم "Mecatherm" المتخصصة في إنتاج تجهيزات المخابز الصناعية، وهذا باقتطاع ثلاثة (03) آلات إنتاج، تخصص إثنان منها لإنتاج الخبز المطبوخ بطاقة إنتاج 8000 خبزة / ساعة أي 384000 خبزة في اليوم، أما السلسلة الثالثة فهي نصف آلية بطاقة إنتاج 120000 خبزة في اليوم لإنتاج الخبز الخاص والعادي، وتخطط المجموعة لإنشاء

نظام الامتياز والشراكات مع المخابز القائمة التي ستتوفر خبز قابل للخبز ومعد مسبقا، وبهذا سوف تضمن للمستهلك النهائي خبز طازج يوميا، ولا تقتصر هذه الشراكة على اقتناة المعدات والآلات وإنما تضمن مجال التكوين وتحويل المعرفة فهي تعمل على تحويل المهارات والكفاءات وضمان تكوين متخصص لعمال المؤسسة، إن الهدف النهائي لهذا المشروع هو ضمان منتجات ذات جودة عالية، إلى جانب إبرام شراكات مع الخبازين الصغار، الأمر الذي يؤدي إلى فتح مناصب شغل جديدة.

### 1- منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

لقد عمدت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية إلى انتاج منتجات السميد ومشتقاته وفق طبيعة المنطقة وما يتاسب وتقاليد سكانها، فزيتون الشرق الجزائري طبعاً تختلف ثقافته وتقاليده عن باقي المناطق الأخرى، لذا حرصت المؤسسة على انتاج منتجات واسعة الاستهلاك، تتلائم والعجائن والحلويات التقليدية التي يطلبها الزبون، وتتوافق مع حاجاته ورغباته (الملحق رقم 03) وهذا ما يميز هذه المؤسسة عن غيرها أين أصبحت علامة عمر بن عمر للسميد المنتج الأول المفضل للزبون وتمثل أنواع منتجات السميد فيما يلي:

- ✓ **السميد الممتاز** والذي يستعمل في إنتاج العجائن والحلويات التقليدية الجزائرية، ويتوارد في أكياس 25 كغ و10 كغ؛
  - ✓ **السميد العادي**: يتوفر بأكياس حجم 25 كغ ويستعمل هو الآخر في العجائن التقليدية خاصة الكسرة؛ «traditionnelle galette»
  - ✓ **السميد الرطب الممتاز**: ويستخدم هو الآخر في المنازل الجزائرية لمختلف أنواع العجائن التقليدية، يتواجد في أكياس 25 كغ و10 كغ؛
  - ✓ **(SSSE)**: وهو السميد الذي تستعمله المؤسسة في صناعة العجائن والكسكس، إذ يعد المادة الأولية لانطلاق النشاط في مصنع العجائن.
- تعد هذه الأربعة أنواع قلب الإنتاج وهي المنتجات الرئيسية، إلى جانب مشتقات القمح والتي تمثل فيما يلي:
- ✓ **طحين أو فرينة القمح الصلب**: أو ما يعرف بـ (sss) ويملك قناة تسويقية خاصة حيث يوجه للجنوب الجزائري، كما يستخدم بنسبة قليلة في المخابز؛
  - ✓ **النخالة**: تعبأ في أكياس بحجم 40 كغ وتتابع لمربى المواشي.

### الجدول رقم (12): منتجات السميد لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

الموجه إلى	الأحجام	الاستعمال	المنتج
المستهلك النهائي	أكياس 25 كغ و 10 كغ	إنتاج العجائن والحلويات التقليدية	سميد رفيع
المستهلك النهائي	أكياس 25 كغ	العجائن التقليدية (كسرة-خبز)	سميد عادي
المستهلك النهائي	أكياس 25 كغ و 10 كغ	أنواع العجائن التقليدية	سميد رطب ممتاز
المخابز والجنوب الجزائري	حسب الطلب	الخبز	SSSF نوع 1
لمطاحن عمر بن عمر	حسب الطلب	العجائن والكسكس	SSSE نوع 2
مربي المواشي	أكياس 25 كغ	الأعلاف	النخالة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تضم وحدة المطاحن 161 عامل على مستوى خطى إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8X3 كالآتي:

- ✓ الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05 صباحاً إلى الساعة 01 زوالاً؛
- ✓ الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 01 مساءً إلى الساعة 09 مساءً؛
- ✓ الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 09 مساءً إلى الساعة 05 صباحاً؛
- ✓ الفرقة الرابعة: في حالة راحة.

### 2- سيرورة إنتاج السميد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتبع المؤسسة سيرورة محكمة خلال القيام بعملياتها الإنتاجية التي تمر بالمراحل الآتية:

- ✓ المرحلة الأولى: استقبال القمح: تستقبل مصلحة الانتاج القمح الصلب من السوق المحلية او السوق الدولية الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وغيرها)، حيث يتم وزنه عند المدخل وقبل تخزينه في الاماكن مخصصة له يتم إعادة وزنه مرة أخرى مع مراقبة نوعيته للتأكد من سلامته؛

✓ **المرحلة الثانية: تنظيف القمح:** في هذه المرحلة يتم تنقية القمح من الشوائب باستخدام الآلات (آلة تعمل بالأشعة فوق البنفسجية) مخصصة للتنظيف من الشوائب سواء كانت صغير أو كبيرة الحجم، من خلال رشه بالماء والكشف عن حبات القمح السوداء والتالفة؛

✓ **المرحلة الثالثة: الطحن:** في هذه المرحلة يتم وزن القمح المراد طحنه، وقياس كمية الرطوبة الموجودة في حبة القمح، وإضافة كمية معينة من الماء ويترك القمح للراحة لمدة معينة من الزمن تختلف باختلاف نوعية القمح وهذا بالتنسيق مع مصلحة مراقبة النوعية والجودة، تليها عملية تقشير القمح بالآلة خاصة لنزع الغلاف الخارجي، ثم يمر القمح عبر آلات تعمل على طحنه بطريقة جد متقدمة حيث تدوم عملية الطحن لمدة 40 يوماً لطحن كافة القمح المخزن، ثم يعاد إحضار القمح من جديد وبهذا النسق تتواتي العملية؛

✓ **المرحلة الرابعة:** الغربلة يتم غربلة القمح المطحون عبر آلات مخصصة لذلك Sasseur Panshis للحصول على السميد بأنواعه السالفة الذكر، حيث لكل نوع أنبوب خاص به يمر من خلاله إلى ورشة التغليف والتعبئة؛

✓ **المرحلة الخامسة مراقبة الجودة:** يتم في هذه المرحلة مراقبة كل نوع من أنواع السميد لمعاييره والكشف عن درجة التماسك (العلك، Gluten) باعتباره مهم جداً للحصول على العجائن بالنسبة لسميد (SSSE).

**ثانياً: وحدة عجائن عمر بن عمر**  
 في إطار تنويع منتجات عمر بن عمر تقرر إنشاء فرع للعجائن بالقرب من المطاحن، وهذا بعد ثلاث سنوات (2005-2008) من الدراسات المعمقة حول طرق وتقنيات الإنتاج أوكلت مهام إنجازها بتاريخ 01 سبتمبر 2008 إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين وقد بدأت العملية الإنتاجية في 1 جوان 2009، هذا المصنع يتواجد على الجانب الايسر من وحدة المطاحن، حيث تم تأسيس هذا المصنع ل القيام بنشاط تحويل السميد الممتاز إلى عدة أصناف من العجائن والكسكس إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كما يلي:

✓ العجائن القصيرة: 6500 كغ/ساعة؛

✓ الكسكس: 1200 كغ/ساعة.

وقد شهدت سنة 2011 إنشاء وحدة أخرى لإنتاج نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة (السباغيت) والتوسع في إنتاج الكسكس بمختلف أحجامها، نظراً لكثرة الطلب عليها، حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر بـ:

✓ العجائن الطويلة 3000 كغ/ ساعة؛

✓ الكسكس: 4800 كغ/ ساعة.

ومع نهاية سنة 2014 تم إضافة خط إنتاج جديد من العجائن الخاصة بأربعة أصناف هي: (كانيوني، لازانيا، معكرونة الفراشة، فارفاليني)، وبطاقة إنتاج تصل إلى 500 كغ/ ساعة.

وعليه جاءت منتجات مؤسسة عمر بن عمر للعجائن لإكمال مسيرة تميز المؤسسة في منتجات السميد، حيث تقدم مجموعة لا بأس بها من المنتجات منها ما هو تقليدي كالكسكي، وما هو خاص وعصري، والجدول التالي يمثل الطاقة الإنتاجية لوحدة عجائن عمر بن عمر:

#### الجدول رقم (13): الطاقة الإنتاجية لوحدة عجائن عمر بن عمر

(الوحدة: طن)

خط المنتجات	كمية الانتاج/ساعة	كمية الانتاج/يوم	كمية الانتاج/سنة
خط العجائن القصيرة	6.5	156	56160
خط العجائن الطويلة	3	72	25920
خط العجائن الخاصة	0.5	12	4320
خط الكسكس	6	144	51840

Source: On web site: <https://www.amorbenamor.com/> Accessed on: 28/03/2023

من خلال الجدول رقم (13) نجد بأن كمية الإنتاج السنوي لوحدة عجائن عمر بن عمر تقدر بـ 56160 طن من العجائن القصيرة، و 25920 طن من العجائن الطويلة، و 4320 طن من العجائن الخاصة، أما الكسكس فتقدر كمية الإنتاج السنوي لها بـ 51840 طن، وتقوم هذه الوحدة بإنتاج السميد من القمح الصلب والذي بدأ إنتاجه عام 2002 ، وفي عام 2009 تم إضافة خطوط إنتاج الإنتاج الأخرى المتمثلة في الكسكس والعجائن القصيرة والطويلة والخاصة، ومن خلال هذه المنتجات استطاعت علامة عمر بن عمر أن تحتل المرتبة الأولى في السوق المحلي، وحالياً تعتبر الأكثر تميزاً في صناعة العجائن من ناحية الجودة، وهو ما تؤكد له شهادات الإيزو الممنوحة (الملحق رقم 02).

تضُم وحدة إنتاج العجائن الغذائية 203 عامل موزعون على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في وحدة المطاحن، ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

✓ الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 04 صباحاً إلى الساعة 2 زوالاً؛

✓ الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 12 زوالاً إلى الساعة 08 مساءً؛

✓ الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 08 مساءً إلى الساعة الرابعة صباحاً؛

✓ الفرقة الرابعة: في حالة راحة.

### 1- سيرورة إنتاج العجائن في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتم إنتاج العجائن الغذائية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفق عدة مراحل متتالية، وفيما يلي سوف نقوم بعرض هذه المراحل<sup>1</sup>:

✓ مرحلة المزج: يتم في هذه المرحلة مزج السميد الخاص بإنتاج العجائن من نوع SSSE، والذي تحصل عليه من وحدة إنتاج السميد عبر أنابيب تربط بينه وبين مصنع إنتاج العجائن، مع الماء والذي يتم الحصول عليه من محطة خاصة لمعالجة وتصفية المياه؛

✓ مرحلة الخلط: بعد عملية مزج الماء مع السميد تأتي مرحلة الخلط أين يتم عجنها بواسطة آلة خاصة بذلك، للحصول على العجينة، ثم يتمأخذ عينة من تلك العجينة من طرف مخير مراقبة الجودة والنوعية من أجل إجراء مختلف التحاليل عليها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة؛

✓ مرحلة تشكيل المنتج: بعد الحصول على العجينة يتم توزيعها عبر الأنابيب على خطوط الإنتاج الثلاثة (خط إنتاج العجائن القصيرة خط إنتاج العجائن الطويلة خط إنتاج العجائن الخاصة)، حيث أن الآلات الإنتاجية في كل خط تتوفّر على مجموعة من القوالب كل قالب خاص بمنتج معين ويتم تغيير تلك القوالب حسب شكل نوع وحجم العجينة المراد الحصول عليها؛

✓ مرحلة التجفيف بعد الحصول على المنتج وخروجه من آلة الإنتاج يمر مباشرة بالآلة خاصة تقوم بتجفيفه، حيث تستغرق العملية من ثلاثة إلى خمسة ساعات ونصف.

✓ مرحلة التبريد: بعد عملية التجفيف تمر المنتجات مباشرة بآلات التبريد حيث يتم تبريدها على درجة حرارة ما بين 5-65 درجة مئوية للحصول بعدها على المنتج النهائي؛

✓ مرحلة التخزين: عند الانتهاء من عملية التبريد تدخل المنتجات مباشرة إلى مكعبات التخزين التي يتم فيها جمع المنتجات النهائية كل حسب نوعه وشكله؛

✓ مرحلة التغليف في هذه المرحلة تتم عملية تغليف المنتجات بواسطة آلات خاصة وذلك عبر مجموعة من الخطوات هي:

« تعبئة المنتج في أكياس خاصة به؛

« غلق أكياس المنتجات؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل مديرية إنتاج العجائن بالمؤسسة.

- » طبع تاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية على الأكياس؛
  - » تمر الأكياس عبر جهاز الماسح الضوئي (سكانار) الذي يقوم بتحديد وزنها والكشف عما إذا كانت هناك أجزاء خارجة عن المنتج حيث يقوم برمي كل كيس لا تتوفر فيه الشروط والمواصفات المبرمجة؛
  - » تمر الأكياس المطابقة للمواصفات بمرحلة التغليف داخل علب من الكرتون؛
  - » غلق علب الكرتون بشريط لاصق بواسطة الآلات ثم تحويلها مباشرة إلى المخازن.
- **مراحل إنتاج الكسكي:** تختلف مراحل صناعة الكسكس بعض الشيء عن العجائن الأخرى، ويمكن تلخيص هذه المراحل في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- مرحلة الخلط والغربلة:** تطلق العملية الإنتاجية بخلط السميد مع الماء، ويكون الخلط مرافق بعملية الغربلة لتشكيل الكسكي وفرزه حيث يتم إعادة الحبات الصغير والكبير الحجم ولا يمر إلا المتوسط؛
- مرحلة التعرض للبخار والتتجفيف:** بعد تشكيل حبيبات الكسكس وفرزها تعرض لبخار الماء لتتماسك وتحافظ على شكلها، ثم يتم تجفيفها لمدة 60 دقيقة على درجة حرارة 95 درجة مئوية؛
- مرحلة الغربلة:** تكون عملية الغربلة في هذه المرحلة لفصل الحبيبات حسب حجمها، فهي توزع على ثلاث حاويات واحدة صغيرة الحجم، متوسطة الحجم، وكبيرة الحجم، تكون هذه العملية مصاحبة لعملية التبريد لكي تبعي في الأكياس الخاصة بكل حجم؛
- قبل عملية التعبئة تؤخذ عينة ليتم فحصها في المختبر، وتعتبر هذه النقطة هي نقطة المراقبة الثانية بعد هذا تمر عبر ميزان لتأكد من وزن كل علبة "1 كغ"، كما تمر عبر ماسح (scanner) لتأكد من سلامتها وخلوها من الشوائب.
- إن هذه العمليات يتم تسيرها من خلال غرفة تحكم وهذا لمن أجل مراقبة سير العملية عن كثب وتقادها من دون وقوع أي خلل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوحدات التنظيمية التي تتتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخالل التعليمات، والأوامر، والعلاقات التي تسهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتعزز الكفاءة والفعالية لتحقيق التكامل في العمل، ويظهر لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مختلف المديريات والمصالح والأقسام التي تضمنها كما هو موضح في الملحق رقم (1).

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل مديرية إنتاج العجائن بالمؤسسة.

**1- مساعدة المديرية العامة:** مساعدة المدير العام في إدارة وتسخير شؤون المؤسسة، وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهُم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها هامة وصل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

**2- مصلحة الأمن والمراقبة:**

- ✓ السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار؛
- ✓ الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

**3- مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:**

- ✓ الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.

**4- مصلحة تسخير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:**

✓ السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

**5- المستشار القانوني:**

✓ توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.

**6- مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

• **قسم تطوير الموارد البشرية:**

- ✓ التوظيف حسب حاجات المؤسسة؛
- ✓ تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي؛
- ✓ ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

• **قسم تسخير المستخدمين:**

✓ التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق؛

✓ متابعة مختلف علاقات العمل والتسخير الإداري للملفات داخلياً كان أو خارجي.

**7- مديرية الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستيكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى:

- **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجستي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

- **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:**

- ✓ مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة؛
- ✓ تسهيل مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للمؤسسة وحفظها.

- **مصلحة العلاقات الخارجية:**

- ✓ التكفل بتسهيل كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

**8- مديرية التسويق والمبيعات:** تقوم بما يلي:

- ✓ ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام؛
- ✓ تطوير وترقية المنتوج ومصانعه رقم أعمال وأرباح المؤسسة؛
- ✓ تنظيم وتسهيل كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة؛
- ✓ التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية... إلخ).

**9- مديرية انتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويُسهر على ذلك كل من:

- **المُسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتتنسيق فيما بينها؛
- **مصلحة التكيس:** يتم فيها وضع المنتوج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

**10- مديرية انتاج العجائن:** تعمل على الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبيات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- **مصلحة الإنتاج:** تعمل على تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق؛
- **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتوج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

#### ١١- المديرية التقنية: تتضمن الأقسام الآتية:

- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

✓ متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية؛

✓ الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛

✓ تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

- **قسم الأشغال والدراسات:**

✓ دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها؛

✓ **المخبر:** مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والمهير على مطابقة المنتوج للمعايير الإيزو الحديثة ومقاييس الجودة على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

**١٢- مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالتالي:

✓ ورشة الكهرباء؛

✓ ورشة الميكانيك؛

✓ ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على و Tingة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

**١٣- مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... إلخ. والمهير على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة؛

- **قسم التموين بالمادة الأولية (القمح):** مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستيكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد؛

- **قسم التخزين:** مهمته السهر على تخزين المنتجات والمواد الأولية وفق شروط الحفظ والسلامة.

**١٤- مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم إلى:

• مصلحة المحاسبة العامة:

- ✓ مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة؛
- ✓ التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبولات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية؛
- ✓ التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

• قسم المالية والخزينة:

✓ ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح؛

- ✓ دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة؛
- ✓ المتابعة البنكية.

• قسم مراقبة التسيير:

- ✓ السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعاً للاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة؛
- ✓ تحبيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز ، وقبل التأكيد من تحقيق هذا الهدف، كان لا بد من الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية تمر بمجموعة من الإجراءات والخطوات المستعملة، كالأساليب الإحصائية ومصادر جمع البيانات والمعلومات، وطرق التحليل التي تم اعتمادها في معالجة البيانات، وكل ذلك في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لأن البحث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

**أولاً: مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية" قالمة، وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 847 عامل، موزعين كما يلي:

**الجدول رقم (14): توزيع العاملين على مديريات المؤسسة محل الدراسة**

المجموع	عن تنفيذ	عن تحكم	إطار	
14	03	06	05	مديرية الموارد البشرية
153	77	56	20	مديرية الادارة العامة
16	04	06	06	مديرية المحاسبة والمالية
50	24	14	12	مديرية التموين
22	07	08	07	المديرية التقنية
29	10	12	07	مديرية التسويق والمبيعات
38	18	12	08	مصلحة الصيانة
25	10	08	07	مصلحة تسخير نظام الجودة وسلامة المنتوج الغذائي
15	01	06	08	مصلحة الاعلام الآلي
13	08	04	01	مصلحة المراقبة

198	110	58	30	مديرية إنتاج السميد
274	140	78	56	مديرية إنتاج العجائن
<b>المجموع الكلي</b>				<b>847</b>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة محل الدراسة يوضح الجدول رقم (14) توزيع العاملين بمختلف رتبهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) والبالغ عددهم 847 عامل، موزعين على مختلف فروع وأقسام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة، حيث نالت مديرية إنتاج العجائن أكبر عدد من العمال وهذا يعود لطبيعة المهام التي يقومون بها على أرض الواقع.

#### ثانياً: عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات، ويمكن تعريف العينة المستخدمة في الدراسة على أنها "نموذج يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعنى بالبحث".<sup>1</sup>

ومن منطلق كبر حجم مجمع الدراسة الذي يصعب استيعاب مفرداته، تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة العشوائية الطبقية، وكما هو معلوم أن موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية ينقسمون إلى ثلاثة فئات وهم الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، فقد تم توزيع الإستبيان على عمال المؤسسة حتى نستطيع الحصول على عدد الإجابات المناسب لحجم العينة المطلوب وهو 265 حسب معادلات (ستيفن ثامبسون، روبيرت ماسون، ريتشارد جيجر) لتحديد حجم العينة المعتمد عليها، كما هو موضح فيما يلي:

#### 1.2. معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

1 لزهر قيدوم، آثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص 139.

$N$  هو حجم المجتمع الذي يمثل 847 في هذه الدراسة؛  
 $Z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛  
 $d$  نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛  
 $P$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.  
 بالتعويض في المعادلة نحصل على حجم العينة المناسب والذي يساوي 265 مفردة.

$$n = \frac{847 * 0.5 (1 - 0.5)}{[ [ 847 - 1 * (0.05^2 / 1.96^2) ] + 0.5 (1 - 0.5) ]} = 265$$

2.2. معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

$M$  هو حجم المجتمع؛  
 $S$  قسمة معدل الخطأ 0.05 على الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي على 1.96؛  
 $P$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50  
 $q$  النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

بالتعويض في المعادلة نحصل على حجم العينة المناسب والذي يساوي 315 مفردة كتأكيد لما جاء في المعادلة الأولى.

$$n = \frac{847}{[0.02551^2 * (847 - 1) / 0.5 * 0.5] + 1} = 265$$

3.2. معادلة ريتشارد جير لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[ \left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

$N$  هو حجم المجتمع؛  
 $Z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

$d$  نسبة الخطأ وتساوي 0.05 ، بالتعويض في المعادلة نحصل أيضا على حجم العينة يساوي 265 مفردة كتأكيد لما جاء في المعادلتين السابقتين .

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2}{1 + \left(\frac{1}{847}\right) \left[ \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2 - 1 \right]} = 265$$

بالاعتماد على نتيجة هذه المعادلات الإحصائية تم اعتماد (265) مفردة كأدنى حجم للعينة المناسبة للدراسة الميدانية، حتى نتمكن من الحصول على نتائج دراسة قريبة جدًا لواقع المؤسسة قيد الدراسة، ومنه تم توزيع (320) استماراة موزعة على مختلف أقسام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية باختلاف مستوياتهم الوظيفية. وقد تم استرجاع (302) استماراة منها (18) استماراة غير مستردّة، و(08) استمارات ملغاة لعدم اكتمال الإجابة عليها، وبالتالي بقي في حوزتنا (294) استماراة صالحة للتحليل لاستيفائها شروط المعالجة الإحصائية، بنسبة 91.87% من عدد الاستبيانات الموزعة، كما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): عرض الاستبيانات الموزعة والمحمولة

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الاستبيان
% 100	320	مجموع الاستمارات الموزعة
% 5.62	18	مجموع الاستمارات غير المستردّة
% 94.37	302	مجموع الاستمارات المستردّة
% 2.50	08	عدد الاستمارات الملغاة
% 91.87	294	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث.

#### ثانياً: اختبار طبيعة عينة الدراسة

تم استخدام اختباري "كولمقروف - سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، أما في حالة كانت البيانات غير معلمية فإنه يتم اعتماد الأساليب الاحصائية غير المعلمية.

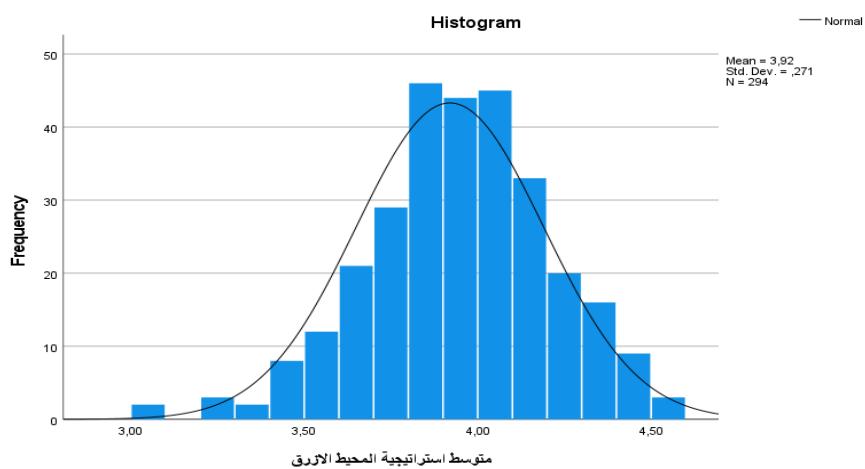
### الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			المحاور
Statistic	درجة الحرية	Sig قيمة	Statistic	درجة الحرية	Sig قيمة	
0,064	294	0,200	0,983	294	0,374	استراتيجية المحيط الأزرق
0,082	294	0,200	0,978	294	0,137	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يبين الجدول رقم (16) أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور، مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية، ولتدعم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالدرج التكراري ولكل محور وللأداء المتميز.

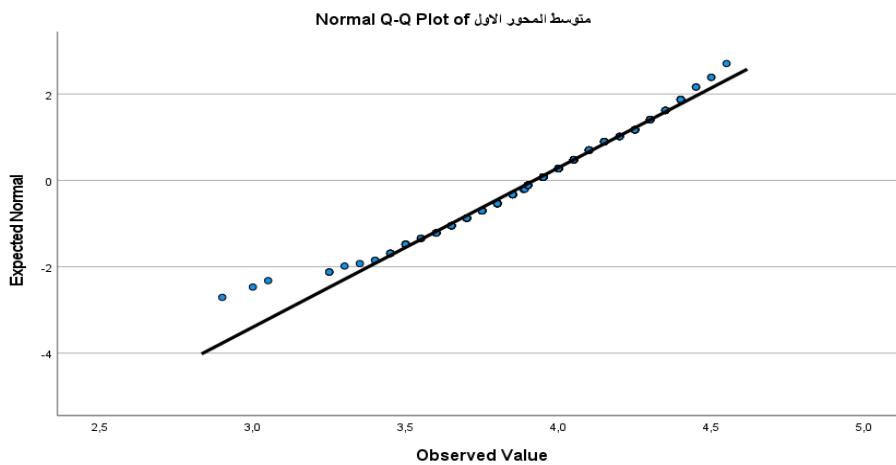
### الشكل رقم (28): المدرج التكراري لمحور استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور استراتيجية المحيط الأزرق نجد أن الشكل المحيط بالدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكّد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور : استراتيجية المحيط الأزرق.

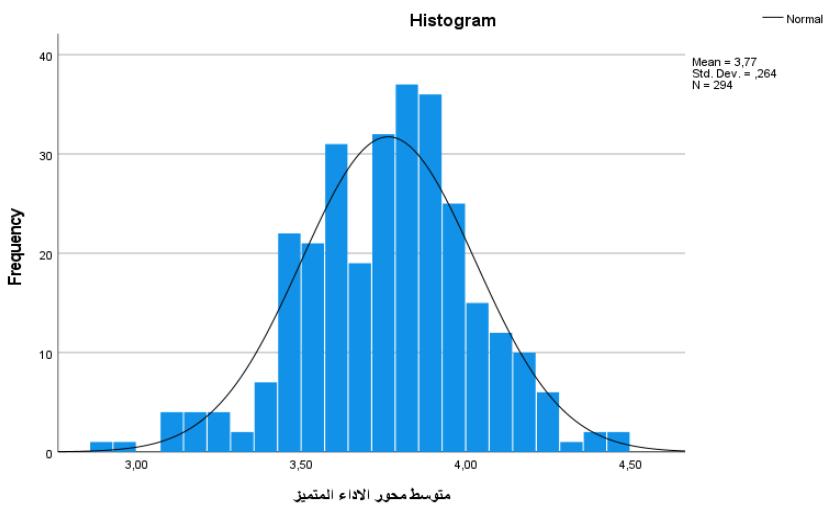
### الشكل رقم (29): شكل الانتشار حول محور استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور استراتيجية المحيط الأزرق يتبع التوزيع الطبيعي، والشكل المولى يبين المدرج التكراري لمحور الأداء المتميز:

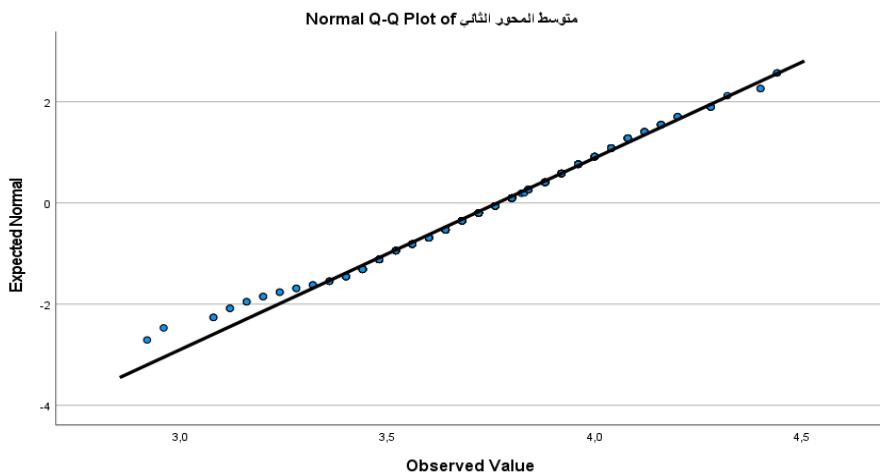
**الشكل رقم (30): المدرج التكراري لمحور الأداء المتميز**



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور الأداء المتميز نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور الأداء المتميز

### الشكل رقم (31): شكل الانتشار حول محور الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور الأداء المتميز تتبع التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات: تعتمد مختلف المناهج العلمية في سعيها إلى جمع البيانات والمعلومات إلى العديد من الأدوات والوسائل، وهذا قصد المساعدة في الوصول إلى الإجابات التي تم وضع تساؤلات عنها، وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة، ويمكن التطرق إلى أهم المصادر في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الحالية في النقاط الآتية:

1- المصادر والوثائق: يلجأ أغلبية الباحثين إلى الاعتماد على المصادر والوثائق كأداة لجمع المعلومات وذلك من خلال اللجوء إلى المصادر الأولية قبل التطرق إلى المصادر الثانوية، بالإضافة إلى التأكيد من أن المصادر والوثائق هي الأداة الوحيدة المعتمد عليها في البحث أو الأداة المكملة للأدوات الأخرى كالاستبيان والمقابلة والملاحظة، كما لابد من معرفة طبيعة مصادر المعلومات التي سيعتمدتها الباحث كتب بحوث تقارير ،مقالات، مطبوعات وغيرها) لأن كل مادة شكلها وطبعتها في التعامل مع المعلومات التي يحتاجها الباحث ، وفيما يلي نتطرق إلى المصادر المعتمدة في البحث العلمي<sup>1</sup>:

1 مصطفى يوسف كافي وآخرون، الإحصاء في الإدارة والاقتصاد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاصدار 1، عمان، الأردن .2012، ص 22

✓ **المصادر الأولية** وهي المصادر المباشرة التي يتم تسجيلها بطريقة مباشرة بواسطة شخص معين أو جهة تقوم بجمع تلك المعلومات ونشرها بحيث تكون هذه المصادر دقيقة كنتائج البحث والتجارب العلمية المنشورة، ومن بين الأمثلة على هذه المصادر نجد: الوثائق والتقارير الرسمية والمذكرات الشخصية ونتائج البحث والرسائل العلمية، بالإضافة إلى براءات الاختراع؛

✓ **المصادر الثانوية** وهي المصادر غير المباشرة التي سجلت معلوماتها عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تكون هذه المصادر أقل دقة عن المصدر الأولي، وذلك لعدة أسباب من بينها الخطأ في نقل الأرقام أو ترجمة البيانات، بالإضافة إلى حذف بعض المعلومات الهامة، ومن بين مصادرها نجد الدوريات، الموسوعات والكتب المتخصصة، وتتجدر الاشارة إلى أنه لابد من فحص وتدقيق ونقد هذه المصادر قبل استخدامها. وتتجدر الإشارة إلى أن الباحث اعتمد في الدراسة الحالية على المصادر والوثائق من أجل إثراء الجانب النظري للدراسة وذلك باستخدام المقالات العلمية بشكل كبير، بالإضافة إلى الاعتماد على الكتب العلمية، كما تمت الاستعانة ببعض البيانات والمعلومات المستمدة سواء من إدارة المؤسسة، عينة الدراسة أو من موقعها عبر الانترنت.

**2- المقابلة:** تعتبر أيضاً من ضمن أدوات جمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها الأكثر شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية للبحث، وتعرف بأنها أي محادثة أو حوار موجه يقوم به الباحث مع شخص آخر أو مع أشخاص، بهدف الحصول على معلومات حول حقائق أو مواقف محددة لاستخدامها في بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والتوضيحات التي يطلب الإجابة عليها ومن بين أنواع المقابلات المعتمدة في البحث العلمي نجد كل من<sup>1</sup>:

✓ **المقابلة الشخصية** تعرف على أنها محادثة موجهة تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين، وذلك للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب التي بدت غامضة لهم في الاستبيان؛

<sup>1</sup> عامر قندليجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 2013.

✓ المقابلة التلفونية والتي تكون مكملة للمقابلة الشخصية في استكمال بعض المعلومات الناقصة، أو اجرائها الاشخاص المبحوثين على الهاتف؛

✓ المقابلة بواسطة الحاسوب من خلال التحاور عن طريق البريد الالكتروني أو تسجيلات الفيديو عن بعد أو البرمجيات المتاحة الأخرى.

**3- الملاحظة:** تعتبر من الألفاظ التي يصعب تعريفها بدقة إلا أنه يمكن الإشارة إلى معناها العام بالقول بأنها: "توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، كما تعرف أيضاً بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.<sup>1</sup>

حيث تتطلب طريقة الملاحظة في جمع البيانات أن يقوم الباحث بما يلي<sup>2</sup>:

✓ توصل الباحث إلى أهداف بحثه؛

✓ تنظيم وبرمجة جمع المعلومات والبيانات؛

✓ ربط المعلومات والنتائج المتوصل إليها بفرض البحث؛

✓ إخضاع المعلومات المجمعة للسيطرة العلمية.

وعليه ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الواقع والظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة، وذلك بمشاهدة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستماراة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحياناً والتحفظ تارة أخرى.

**4- الاستبيان:** تعد استماراة الاستبيان أو الاستبانة (Questionnaire) من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً مقارنة بالأدوات الأخرى، وهي عبارة عن نموذج تدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى المبحوثين والإجابات التي يحصل عليها، وترتبط جودة البحث بمدى صلة الاستبانة بموضوع البحث ودقة الطريقة التي

<sup>1</sup> محمد الذنيبات وعمر بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحث، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 2007 ص 81.

<sup>2</sup> محمد أزهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي: أساس وتطبيقات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص 87.

صيغت بها الأسئلة، وكما هو معروف في البحث العلمي فإن توجيهه سؤال صحيح يسبق في الأهمية البحث عن الإجابة الصحيحة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

سيتم تقديم استبيان الدراسة بتحديد محاوره من حيث المتغيرات المستقلة (استراتيجية المحيط الأزرق) والمتغيرات التابعية (الأداء المتميّز) وأبعد كل متغير وعبارات القياس، بالإضافة إلى التطرق إلى مقاييس ليكرت الخمسية وتلخيص مضمونه وفق النتائج المتحصل عليها.

#### أولاً: بناء أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث أن اختيار الأسلوب المناسب للقياس يعد من أسس نجاح البحث العلمية وتحقيقها نتائج دقيقة، فالاستبيان يتلاءم مع المنهج الوصفي المستخدم في هذه الدراسة، والاستبيان يعبر عن مجموعة من الأسئلة الدقيقة والاستفسارات المتنوعة عن موضوع معين والمرتبطة ببعضها، يتم من خلال الأسئلة الواردة فيه الحصول على الأجوبة ومن ثم التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها وبالتالي تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الباحث والمشكلة التي إختارها لبحثه.

**1- بناء الاستبيان:** لقد تم بناء الاستبيان من المحاور الرئيسية وهي كما يلي:

**الجدول رقم (17): أقسام ومحاور الدراسة**

		المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي		المحور الثاني استراتيجية المحيط الأزرق
العبارات من 01 إلى 05	-1 الاستبعاد	
العبارات من 06 إلى 10	-2 التقليص	
العبارات من 11 إلى 15	-3 الزيادة	
العبارات من 16 إلى 20	-4 الابتكار	المحور الثالث الأداء المتميّز
العبارات من 21 إلى 25	-1 المورد البشري	
العبارات من 26 إلى 30	-2 القيادة	
العبارات من 31 إلى 35	-3 الأداء المالي	

<sup>1</sup> شفيق العฒوم، طرق الاحصاء: تطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2006،

العبارات من 36 إلى 40	4- جودة المنتجات	
العبارات من 41 إلى 45	5- رضا العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي سنوضح كيفية بناء الاستبيان بمحاوره، إضافة إلى تحديد الدراسات والأبحاث التي تم الاعتماد عليها في اختيار متغيرات الدراسة المستقلة (أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق)، والمتغير التابع (الأداء المتميز).

### 1.1- المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق)

تم تحديد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وهو المتغير المستقل في دراستنا هذه، على عدد من الدراسات السابقة، والتي تشتهر كلها في المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة.

الجدول رقم (18): أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل

الابتكار	الزيادة	التقليل	الاستبعاد	الأبعاد الدراسات السابقة
✓	✓	✓	✓	kim & Mauborgne 2015
✓	✓	✓	✓	(Suci et al.,2020)
✓	✓	✓	✓	(AlBayrakaat& Beybur,2018)
✓	✓	✓	✓	(Shafiq et al, 2018)
✓	✓	✓	✓	(الغوانمة، 2019)
✓	✓	✓	✓	محمد إسماعيل وناجي عبد الستار ، 2019
✓	✓	✓	✓	(الحوراني، 2017)
✓	✓	✓	✓	(أحلام عديلة، 2014)
<b>08</b>	<b>08</b>	<b>08</b>	<b>08</b>	<b>النكرارات</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المذكورة

\*Kim, W.C., & Mouborgne, R, Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015, p113, \*Albayrakaat, G & Beybur, M, In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey, Journal of EconomicsBibliography, Vol5, Issue3, 2018, p190, \*Suci, R. P., & others, Examining

**the possibility of applying the blue ocean strategy in the unfortunate seafood culinary in malang,** Forum Ekonomi, vol22, N°1, 2020, p57,

\*Shafiq, M.,& others, **Mediating Role of Open Innovation Between the Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, A Study of Malaysian Industry**, International Journal of Engineering & Technology, Vol7, N°2, 2018, p1384.

\*مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص 30

\*سيف محمد إسماعيل، ناجي عبد الستار محمود، **مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات في العراق: دراسة تحليلية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018 ص 356، \*يوسف موسى محمد الحوراني، **مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 18-24، \*آمال محمد المجاهد، محمد محمد الفطيم، **استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي: دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن**، مجلة جامعة الرازى للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2020، ص 35.

انقق أغلب الباحثين على أربعة أبعاد لإدارة استراتيجية المحيط الأزرق من أجل خلق قيمة جديدة

سميت باسم (ERRC GRIDE) والتي تعني الأحرف الأولى:

\_\_\_\_\_ الاستبعاد؛ Eliminated ✓

\_\_\_\_\_ التقليل؛ Reduction ✓

\_\_\_\_\_ الزيادة؛ Increase ✓

\_\_\_\_\_ الابتكار. Innovation ✓

## 2.1- المتغير التابع (الأداء المتميز)

تم تحديد أبعاد الأداء المتميز لهذه الدراسة، مستندين في ذلك على الدراسات السابقة، وحسب دراستنا لهذا المتغير في الفصل الثاني، فإننا لاحظنا أن الأداء المتميز كان ينظر إليه على أنه ذو أبعاد متعددة وحسب ما ترشحه الدراسة وطبيعة المؤسسة الاقتصادية مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، فقد تم الاعتماد في على خمسة ابعاد:

✓ المورد البشري؛

✓ القيادة؛

✓ الأداء المالي؛

✓ جودة المنتجات؛

✓ رضا العملاء.

وقد تم الاعتماد في تصميم استمار الاستبيان على مقياس سلم ليكرت " Likert " الخماسي فعملية القياس تتم من خلال تخصيص رموز خاصة بأشياء محددة وهذا بناء على معايير محددة مسبقاً، ولهذا فإن القياس يكون لصفات وخصائص معينة مثلاً الإدراك، والاتجاهات وغيرها، ولذلك فالقياس يسمح بالتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات واقتراح الحلول وغيرها، ويستخدم هذا المقياس لقياس وتقدير اتجاه مفردات عينة الدراسة، ويكون ذلك من خلال وضع عبارات تعبر عن الموضوع، ويوضع سلم أمام العبارات عليه درجات أو أوزان، بحيث تعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 تعبر عن اتجاه ودرجة موافقة الفرد نحو هذه العبارات، ومن أجل ترجمة درجات هذا المقياس والتحديد مجال كل فئة ومداها وطولها يكون حسب الخطوات التالية :

- ✓ حساب المدى: يكون نتيجة الفرق بين أعلى قيمة وأقلها في درجات مقياس " ليكرت "  $(4-1=5)$ .
- ✓ حساب طول الفئة: وهو نتيجة قسمة المدى على عدد الفئات  $5/4 = 0.8$  وبالتالي يصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1) وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة (5) وعليه نحصل على مقياس سلم ليكرت " Likert " الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (19): سلم ليكرت الخماسي**

موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة
5	4	3	2	1	الوزن
{5-4.5}	{4.2-3.4}	{3.4-2.6}	{2.6-1.8}	{1.8-1}	مجال الفئة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الأهمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المذكورة

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ **0.05** الذي عند تقبل أو ترفض فرضيات عدم<sup>1</sup>، حيث تقبل فرضية عدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة

<sup>1</sup> مستوى الدلالة: هو عبارة عن احتمال رفض فرضية عدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز  $\alpha$  ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علمياً وهي 95% فما فوق ونسبة الخطأ 5% فأقل، وينظر في الطعون الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما نقصت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. فمثلاً لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وأن يكون

الرجح، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الرجح ترفض فرضية عدم وتنقل الفرضية البديلة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستمار، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 27، برنامج Amos (AMOS)، حتى نتمكن من ترجمة هذه البيانات احصائياً تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies&Percentages): تستخدم لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي المتحصل عليه، الأقدمية في العمل والمستوى الوظيفي)، وتحديد نسبة إستجابة أفراد العينة اتجاه عبارات المحاور الخاصة بالاستبيان ولمتغيرات الدراسة ككل؛
- ✓ المتوسط الحسابي: ذلك من أجل معرفة اتجاه تركز إجابات المستجيبين حول عبارات الاستبيان؛
- ✓ الانحراف المعياري: يستعمل لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي، حيث أنه كلما كانت قيمة هذه الانحرافات أقل ما يمكن دل ذلك على تركز إجابات أفراد العينة حول الفقرات والعكس صحيح؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون: لقياس الارتباط، وذلك من أجل تأكيد الحصول على صد الإتساق الداخلي.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الاستمار وفقراتها، فهو يعكس استقرار الاستبيان وصدقه أي أن الاستبيان يؤدي إلى نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعه على نفس العينة؛
- ✓ اختبار Independent Samples Test لتحديد الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين فقط (الجنس)؛

المقياس صادق، إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل القول بأن نسبة الخطأ بسيطة جداً. ولكن هذا في الواقع ليس عملياً إذ أن نسبة 1٪ عند توزيعها طبيعياً فإنها تكون على الأطراف تماماً وهذا يُضيق وإلى حدٍ كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما زادت احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين. (عماد نشوان، الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، جامعة القدس المفتوحة، 2019، ص .71)

<sup>1</sup> عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيمة الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الرجح للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وقد تم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة؛
  - ✓ اختبار ستيفونت One-Sample Test في حالة عينة واحدة وهذا لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو زادت أو قلت عن ذلك؛
  - ✓ نمذجة المعادلات الهيكيلية (SEM): تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، وذلك للتحقق من مدى صدق النموذج وملاءمتها لبيانات العينة المستخدمة ويهدف هذا الإجراء إلى التأكيد من أن البيانات تقيس فعليًا المفاهيم التي صُممَت لقياسها. ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة المستخدمة لمقارنة النتائج وتقييم مدى ملاءمة النموذج.
- الجدول رقم (20): مؤشرات جودة المطابقة.**

المدى المثالي للمؤشر	المؤشر
أقل ما يمكن، غير دال إحصائيًا	مربع كاي (Chi-square)
أقل من 5 قبول وتطابق حسن	مربع كاي المعياري (Chi-square/df)
أكبر من 0.95 تطابق أفضل	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
أكبر من 0.9	مؤشر توكر - لويس (TLI)
0.08 >Rmsea>0.05	جزر متوسط مربعات الخطأ التقريري
أكبر من 0.90	جودة المطابقة (CFI)
أكبر من 0.90	حسن المطابقة المصحح (ACFI)
أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
أكبر من 0.95	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)

المصدر: محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات جودة المطابقة للصدق البنائي وتطبيقاتها في البحوث النفسية العربية، المجلة العربية للقياس والتقويم، المجلد 4، العدد 7، 2023، ص 16.

### المطلب الثالث: اختبارات الصدق والثبات

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكيد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستماراة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.  
**أولاً: صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكيد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وذلك من خلال مرحلتين:

### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

- ✓ **المرحلة الأولى: صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستماراة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف وبعض الأساتذة في التخصص، وأستاذ لغة عربية، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمنطقة البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستماراة؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والاستيعاب لمضمونها وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يكون ذلك من خلال الوقوف على دراسة الاتساق الداخلي للفقرات المكونة للاستبيان، وهذا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ومستوى الدلالة (Sig).

#### 1.2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق)

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور تأكيد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده، بحساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson" بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له.

﴿معاملات الارتباط لعبارات بعد الاستبعاد: يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد، وذلك موضح كما يلي:﴾

#### الجدول رقم (21): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الأول (الاستبعاد)

معامل الارتباط	Sig (2-tailed)	رقم العبارة	البعد الأول
0,743**	0,000	01	الاستبعاد
0,802**	0,000	02	
0,692**	0,000	03	
0,506**	0,000	04	
0,625**	0,000	05	

\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $0.01 \leq \alpha \leq 0.05$  - \*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (21) أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.506)، فيما كان الحد الأعلى (0.802).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول من المحور الثاني متسبة داخليا مع المحور الذي تتبع له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الاستبعد" من المحور الثاني "استراتيجية المحيط الأزرق" بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

« معاملات الارتباط لعبارات بعد التقليص: يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد، وذلك موضح كما يلي:

#### الجدول رقم (22): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الثاني (التقليص)

معامل الارتباط	Sig (2- tailed)	رقم العبارة	البعد الثاني
0,701**	0,000	06	التقليص
0,660**	0,000	07	
0,564**	0,000	08	
0,484**	0,000	09	
0,367**	0,000	10	

\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01  $\leq \alpha$  - \*\* : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05  $\leq \alpha$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (22) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.367)، فيما كان الحد الأعلى (0.701). وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني من المحور الثاني متسبة داخليا مع المحور الذي تتبع له.

« معاملات الارتباط لعبارات بعد الزيادة: يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد، وذلك موضح كما يلي:

#### الجدول رقم (23): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الثالث (الزيادة)

معامل الارتباط	Sig (2- tailed)	رقم العبارة	البعد الثالث
0,815**	0,000	11	الزيادة
0,785**	0,000	12	

0,462**	0,000	13	
0,755**	0,000	14	
0,677**	0,000	15	

\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  - \*\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (23) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.462)، فيما كان الحد الأعلى (0.815).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث من المحور الثاني متسبة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الزيادة" من المحور الثاني "استراتيجية المحيط الأزرق" بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

« معاملات الارتباط لعبارات بعد الابتكار: يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد، وذلك موضح كما يلي:

**الجدول رقم (24): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات البعد الرابع (الابتكار)**

معامل الارتباط	Sig (2-tailed)	رقم العبارة	البعد الرابع
0,679**	0,000	16	الابتكار
0,711**	0,000	17	
0,437**	0,000	18	
0,668**	0,000	19	
0,724**	0,000	20	

\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  - \*\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.437)، فيما كان الحد الأعلى (0.724).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع من المحور الثاني متقدمة داخلياً مع المحور الذي تتبعه له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "الابتكار" من المحور الثاني "استراتيجية المحيط الأزرق" بمعنى صادقة لما وضعت لقياسه.

**2.2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المتغير التابع (الأداء المتميّز):** على اعتبار أن المحور الثالث المتمثل في الأداء المتميّز تم تجزئته إلى خمسة أبعاد أساسية تمثلت في: المورد البشري، القيادة والأداء المالي، جودة المنتجات، رضا العملاء، فإن قياس الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور يتطلب قياس صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاده ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي

**الجدول رقم (25): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لعبارات المحور الثالث (الأداء المتميّز)**

معامل الارتباط	Sig (2-tailed)	رقم العبارة	البعد
0,516**	0,000	21	المورد البشري
0,598**	0,000	22	
0,507**	0,000	23	
0,767**	0,000	24	
0,546**	0,000	25	
0,746**	0,000	26	القيادة
0,748**	0,000	27	
0,548**	0,000	28	
0,532**	0,000	29	
0,562**	0,000	30	
0,720**	0,000	31	الأداء المالي
0,666**	0,000	32	
0,691**	0,000	33	
0,563**	0,000	34	
0,681**	0,000	35	
0,648**	0,000	36	جودة المنتجات
0,665**	0,000	37	
0,631**	0,000	38	
0,802**	0,000	39	

0,421**	0,000	40	رضا العملاء
0,780**	0,000	41	
0,726**	0,000	42	
0,808**	0,000	43	
0,722**	0,000	44	
0,431**	0,000	45	

\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  - \*\*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والأبعاد التابعة لها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.421)، فيما كان الحد الأعلى (0.808).

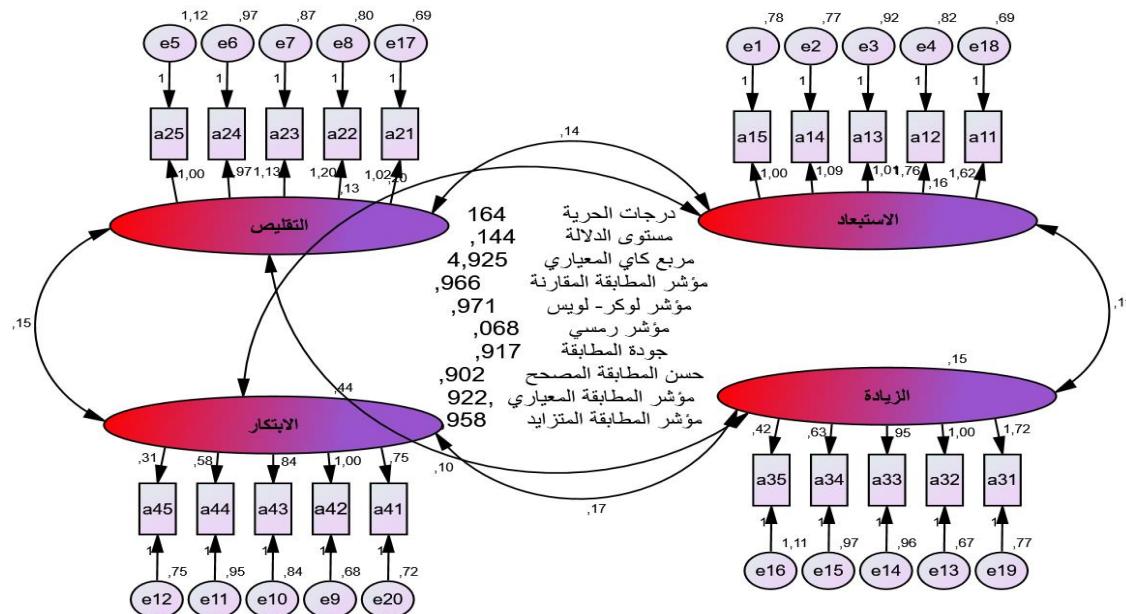
وعليه فإن فقرات المحور الثالث متسبة داخليا مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث "الأداء المتميز" وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحتها للتحليل.

تجدر الإشارة إلى أنه في حالة الاتساق لا يهمنا هل الارتباط ضعيف أو قوي لأننا لا نبحث عن السببية، بل المهم في هذه المرحلة هو معنوية الارتباطات، هناك جدل بين الباحثين فيوجد من يعتبر الاتساق الداخلي مقياس للصدق وهناك من يعتبره مقياس ثبات، ومن خلال ما اطلعنا عليه تعتمد أغلب الدراسات الحديثة على قياس صدق الاستبيان من خلال مقياس الصدق العاطلي باستخدام برمجية SPSS AMOS.

3. الصدق العاطلي: يهتم الصدق العاطلي بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر المعرفة ومدى قياسها لما أحدث لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العاطلي التوكيدى<sup>1</sup> (Confirmatory Factor Analysis) لاختبار ما إذا كان النموذج المقترن يتطابق مع البيانات التي تم جمعها وهذا بالاعتماد على برنامج AMOS، وكانت النتائج كما يلي حسب الشكلين رقم (32 و33) التاليين:

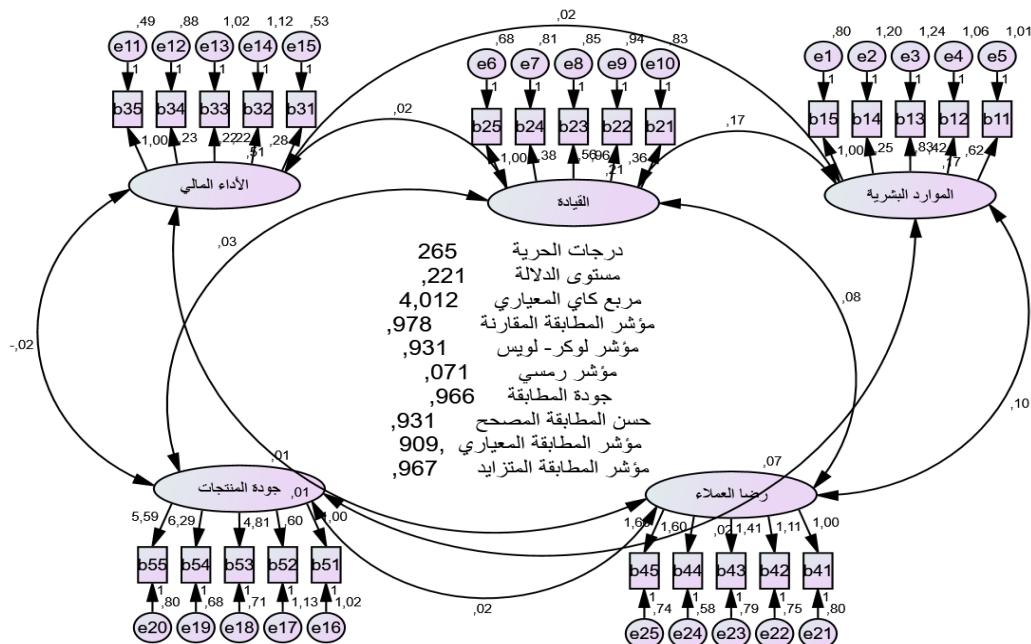
<sup>1</sup> التحليل العاطلي التوكيدى CFA: أسلوب إحصائي متعدد المتغيرات يستخدم لاختبار جودة تمثيل مجموعة من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة بهدف تفسير المقياس، يسمح بالتأكد من صدق وصحة الأبعاد التي تم اعتمادها لقياس محاور الدراسة. وأن المقياس (أداة الدراسة) صالح للاستخدام من عينة إلى عينة أخرى.

الشكل رقم (32): التحليل العائلي التوكيدى لمحور استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: برمجية AMOS v24

الشكل رقم (33): التحليل العائلي التوكيدى لمحور الأداء المتميز



المصدر: برمجية AMOS v24

الشكل رقم (32) و (33) يمثلان النموذج الهيكلي لتوضيح العلاقة بين أبعاد كل محور من محاور الدراسة وقد تم الاعتماد على بعض المؤشرات للتأكد من التطابق بين الأبعاد المعتمدة في النموذج الهيكلي الافتراضي وبين نتائج العينة المدروسة مثل مؤشر مربع كاي، مؤشر المطابقة المقارنة وتوكر لويس (TLI). يتضح من خلال مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الشكلين أعلاه، بأن النماذج الخاصة بالمحورين (استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميّز) قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة المذكورة سابقاً في الجدول رقم (20) الخاص بمؤشرات جودة المطابقة، إذ يلاحظ أن قيمة مربع كاي المعياري غير دالة احصائياً، وكانت أقل من 5 بالنسبة للمحورين على التوالي (4.925 و 4.012)، وهو مؤشر جيد للنموذجين، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ القيمة 0.971 بالنسبة للمحور الأول، والقيمة 0.931 للمحور الثاني، دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي بلغ القيمة 0.068 بالنسبة للمحور الأول، و 0.071 للمحور الثاني، كما أنّ أغلب قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، إذ أنّ كل قيمها كانت أكبر أو تساوي 0.40، بما أنّ جميع المؤشرات تفي بتطابق مناسب بين النموذج الهيكلي المفترض والعينة المدروسة فهذا يدل على أنّ فقرات وأبعاد كل محور من محاور الدراسة صادقة لما أعدت لقياسه، والجدول المولى يوضح التحقق من أدلة الصدق التمايزى أو ما يسمى أيضاً مؤشرات التطابق.

#### الجدول رقم (26): أدلة الصدق التمايزى لنموذج التحليل العاملي التوكيدى لاستراتيجية المحيط

#### الأزرق والأداء المتميّز

النتيجة	الدرجة	المدى المثالي للمؤشر	المؤشر
محقق	0.221 و 0.144	P-value > 0.05	مستوى الدلالة
محقق	4.012 و 4.925	5< قبول وتطابق حسن-جيد	مربع كاي المعياري (Chi-square/df)
محقق	0.978 و 0.966	أكبر من 0.95< تطابق أفضل	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
محقق	0.931 و 0.971	أكبر من 0.9< مقبول	مؤشر توكر - لويس (TLI)
محقق	0.071 و 0.068	0.08 > RMSEA > 0.05	جزء متوسط مربعات الخطأ التقريري (رمسي)
محقق	0.966 و 0.917	أكبر من 0.90	جودة المطابقة (CFI)
محقق	0.931 و 0.902	أكبر من 0.90	حسن المطابقة المصحح (ACFI)
محقق	0.967 و 0.958	أكبر من 0.95	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS.24

### ثانياً: ثبات الاستبيان

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن الثبات أو الاختبار يتأثر بمجموعة من العوامل، منها ما له علاقة بالأداة نفسها ومنها ما له علاقة المبحوثين الذين يخضعون للدراسة، والتي يمكن إيجازها في العوامل التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **طول الاختبار:** يزداد معامل الثبات بزيادة عدد الأسئلة
- ✓ **زمن الاختبار:** يزداد معامل الثبات بزيادة الزمن المخصص للإجابة على أسئلة الاختبار حتى يصل إلى الحد المناسب للاختبار، ثم يقل بعد ذلك الثبات كلما زاد الزمن عن ذلك الحد؛
- ✓ **صياغة الأسئلة أو المفردات:** المفردات الغامضة والطويلة تقلل من الثبات، أما المفردات الواضحة والمفهومة والموضوعية والقصيرة تزيد من الثبات.
- ✓ **تجانس المستجيبين:** يزداد الثبات لمجموعة الأفراد المستجيبين كلما قل تجانسهم لأنهم يحصلون على درجات متقاوتة، بينما يقل الثبات كلما ارتفع التجانس بين المستجيبين لتقارب درجاتهم وتغيير ترتيبها عند إعادة تطبيق الاختبار؛
- ✓ **مستوى صعوبة الاختبار:** يقل ثبات الاختبار كلما كانت أسئلة الاختبار سهلة، لأن المبحوثين يفقدون قدرتهم على التمييز، كما يقل الثبات إذا كانت أسئلة الاختبار صعبة لأن ذلك سيدفع المبحوثين إلى التخمين، وفي حالة السهولة أو الصعوبة يأخذ المبحوثين درجات متقاربة ويصبح من السهل عند إعادة الاختبار أن يتغير ترتيب درجاتهم ولذلك يقل الثبات، كما يزيد الثبات للفقرات متوسطة الصعوبة.

ومن أجل التأكيد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم الاعتماد على ما يعرف بـ «معامل ألفا كرونباخ» والذي يعتبر بدوره من أهم الاختبارات وأكثرها استخداما لقياس موثوقية أداة الدراسة ومعرفة الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة، أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة، والتحقق من مدى جودتها، والجدول المعاييري يوضح قيم درجات الثبات التي يمكن الحصول عليها:

<sup>1</sup> فاروق بوقريط، آثر إدارة المعرفة على الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوف ميلة، الجزائر، 2024، ص 203.

### الجدول رقم (27): قيم درجات الثبات لألفا كرونباخ

درجة الثبات	قيمة المعامل
غير كافية	0.60 > Cronbach's Alpha
مقبولة كحد أدنى	0.65 > Cronbach's Alpha > 0.60
متوسطة	0.70 > Cronbach's Alpha > 0.65
عالية	0.85 > Cronbach's Alpha > 0.70
عالية جدا	0.90 > Cronbach's Alpha > 0.85
ممتازة	0.90 < Cronbach's Alpha

المصدر: وهبة بوشارب، دور المسؤلية الاجتماعية في في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسككدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2023، ص 204.

وبناء على مخرجات برنامج spss يمكن توضيح نتائج معامل الارتباط ألفا كرونباخ لأبعاد محور استراتيجية المحيط الأزرق ومحور الأداء المتميز بالإضافة إلى الثبات الكلي للاستمارة من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (28): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	محاور الاستمارة
0.716	05	البعد الأول: الاستبعد	استراتيجية المحيط الأزرق
0.607	05	البعد الثاني: التقليص	
0.712	05	البعد الثالث: الزيادة	
0.803	05	البعد الرابع: الابتكار	
<b>0.818</b>	<b>20</b>	<b>المحور الأول</b>	
0.805	05	البعد الأول: المورد البشري	الأداء المتميز
0.654	05	البعد الثاني: القيادة	
0.817	05	البعد الثالث: الأداء المالي	
0.615	05	البعد الرابع: جودة المنتجات	
0.795	05	البعد الخامس: رضا العملاء	

0.846	25	المحور الثاني
0.890	45	كامل الاستماراة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن قيمة ألفا كرونباخ لـكامل الاستماراة تساوي 0.89، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الإستبيان للإسْتِطلاع مرة أخرى، فإن الإستجابة ستكون ثابتة بنسبة 89%， وهذه النسبة عالية جداً في الدراسة، كما أن معامل ألفا بالنسبة للمحاور والأبعاد مقبول مما يسمح بإكمال الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد التأكيد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد العينة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة حيث ستنطرق إلى الخصائص الشخصية والوظيفية، ومن ثم التحليل الوصفي للعبارات الخاصة بمحاور الاستبانة المتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، بالإضافة إلى عبارات محور الأداء المتميز بأبعاده (المورد البشري، القيادة، الأداء المالي جودة المنتجات، رضا العملاء).

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تمثل في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي، من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية.  
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة %	العدد	البيان	المتغير
82.3	242	ذكر	الجنس
17.7	52	أنثى	
<b>100</b>		<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أنَّ (82.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور في حين تمثل فئة الإناث نسبة (17.7%) فقط. وهذا التوزيع يتاسب مع التركيبة البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، والتي يغلب فيها عدد الذكور على عدد الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث نجد أنَّ أكبر عدد من العمال يتواجد في وحدة الإنتاج والتي تضم فئة الذكور فقط نظراً لنظام العمل بدوام ٨<sup>٤</sup> لضمان سيرورة الإنتاج ٢٤سا / ٢٤سا طيلة أيام الأسبوع.

## ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

## الجدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة %	العدد	البيان	المتغير
10.2	30	أقل من 30 سنة	العمر
30.6	90	من 26 إلى أقل من 35 سنة	
45.2	133	من 36 إلى أقل من 45 سنة	
14.0	41	من 45 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>294</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

اعتماداً على الجدول رقم (30) نلاحظ وجود مزيج من الفئات العمرية في عينة الدراسة، حيث كان أغلب المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة بنسبة (45.2%) من مجموع أفراد العينة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 سنة إلى 35 سنة (30.6%)، تليها فئة الأفراد الأكثر من 45 سنة حيث مثلت نسبة (14%) بينما فئة الأفراد الأقل من 30 سنة لم تتجاوز نسبة (10.2%). يمكن القول أن تركيبة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية يغلب عليها فئة الشباب البالغ، وهو الأمر الذي يُبيّن أن عملية التوظيف في المؤسسة قائمة على استقطاب وتوفير الكفاءة المهنية التي تستطيع التَّأقلم مع المتغيرات الحديثة خاصة التكنولوجية منها، بالإضافة إلى تكوين رأس مال بشري ذو مهارات وقدرات عالية تعكس على الجودة والأداء، كما أن فئة الشباب البالغ تتميز بالдинاميكية والحيوية والمبادرة، مما يفتح المجال للإبداع والابتكار وتصميم منتجات تتماشى ومتطلبات العملاء.

## ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

## الجدول رقم (31): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة %	العدد	البيان	المتغير
34.00	100	ثانوي	المستوى التعليمي
59.90	176	جامعي	
06.10	18	دراسات عليا	
<b>100</b>	<b>294</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من خلال النتائج المتوصّل إليها في الجدول رقم (31) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي، حيث قدر عدد المبحوثين الحاملين لشهادة جامعية بـ 176 عامل وبنسبة بلغت 59.90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تليها مباشرة نسبة 34% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي بما يعادل 100 عامل، ثم تليها في المرتبة الأخيرة فئة العاملين المتّحصّلين على درجة الماجستير والدكتوراه ببنسبة بلغت 6.10% أي ما يعادل 18 عامل، وبالتالي يمكن القول بأنّ الأفراد العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة ذوي مستوى تعليمي جيد كون المناصب التي يشغلونها تتطلّب شهادات دراسية عالية من أجل التحكّم في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية والتكنولوجية، وهو ما يثبت حرص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية أثناء عملية التوظيف على استهداف خريجي الجامعة للاستفادة من تكوينهم العالي المستوى وانعكاسه على جودة العمل وتطبيق إجراءات التسيير وسيرورة العمليات في المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المُسَطّرة

يمكن اعتبار أنّ المؤسسة محل الدراسة تملك رؤية استراتيجية في سياسة التوظيف، تهدف إلى تكوين رأس مال بشري ذو خبرة وكفاءة عالية تُمكّنها من التكيف مع مختلف المستجدات التي تطرأ في محيطها.

### ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

**الجدول رقم (32): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل**

النسبة %	العدد	البيان	المتغير
20.40	60	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.90	88	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
34.40	101	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
15.30	45	من 15 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>294</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

من الجدول رقم (32) يظهر أنّ مُعظّم أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين (10 إلى 15 سنة) بنسبة (34.40%)، تليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (05 إلى 10 سنوات) بنسبة (29.90%)، وفُيّر عدد أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20.40%) في حين سجلنا إجابة 45 عامل خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة (15.30%).

يتضح لنا أنَّ (50%) من مجموع الأفراد المستجوبين تجاوزت خبرتهم في المؤسسة الـ 10 سنوات مما يشير إلى أن نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في المؤسسة، مما يدل على وجود استقرار وظيفي وترابط معرفي لدى جزء كبير منهم هذا قد يعكس استمرارية العمل، وانخفاض معدل دوران الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة على مدى سنوات طويلة، وهو أمر إيجابي من حيث استقرار العمل وكفاءة الموظفين المتمرسين وعليه يُعد وجود نسبة عالية من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة مؤشراً على قوة المؤسسة، لكنه يتطلب توازناً لضمان استمرارية التطوير والابتكار.

#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

**الجدول رقم (33): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي**

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	إطار	18	6.20
	عون تحكم	178	60.50
	عون تنفيذ	98	33.30
<b>المجموع</b>			<b>100</b>
<b>294</b>			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يوضح الجدول رقم (33) أن غالبية أفراد العينة يشغلون مستوى "عون تحكم"، حيث يمثلون 60.50% من مجموع العينة، يليه مستوى "عون تنفيذ" بنسبة 33.30%， أما مستوى "إطار" فهو الأقل تمثيلاً بنسبة 6.20%， عموماً يوضح الجدول أن المؤسسة تتضمن مستويات وظيفية متعددة تختلف وفقاً لخبرات وخصائص وشهادات الحاملين لها.

من خلال عرض البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والأقدمية في العمل) لأفراد عينة الدراسة المقدرة بـ 294 عامل، يمكن القول أنَّ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تضم عدد كبير من العمال وتعتبر أكبر مؤسسة من حيث الحجم في ولاية قالمة، تعطي نسبة معنيرة من التوظيف في الولاية نظراً لضعف المرافق الاقتصادية فيها، يتشكل المورد البشري للمؤسسة من مزيج من مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والخبرات المختلفة، ويعتبر أساس رياضة منتجات المؤسسة في السوق الجزائري وهذا بشهادة من المسؤولين في المؤسسة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات متغير استراتيجية المحيط الأزرق

جاء هذا المطلب كمحاولة لمعرفة واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بمجموعة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية محل الدراسة، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجية المحيط الأزرق لقياس الأهمية التي يوليها أفراد العينة لكل بعد من ابعادها وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستبعاد: يتضمن بعد الاستبعاد (05) عبارات من (01 إلى 05)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها وفق متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (34) يبين ذلك:

**الجدول رقم (34): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستبعاد**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة المواقفة
1	تستبعد المؤسسة بعض الأنشطة التشغيلية التي ينتج عنها تكاليف مرتفعة	4,197	0,573	1	مرتفعة
2	تعمل المؤسسة على التخلص من الآلات التي تعد غير ضرورية	3,890	0,614	5	مرتفعة
3	تستبعد المؤسسة الإجراءات المعقدة في العمليات الإنتاجية	3,918	0,775	3	مرتفعة
4	تستبعد المؤسسة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق	4,090	0,661	2	مرتفعة
5	تستبعد المؤسسة الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين	3,909	0,721	4	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					-
<b>المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27</b>					

يتبيّن من الجدول رقم (34) أن متوسطات عبارات بعد الاستبعاد في مجموعة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,890 إلى 4,197) وفق مقياس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.984) وبانحراف معياري (0.318) مما

يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة غير مشتّة وإيجابية نحو الفقرات المعبّرة عن بعد الاستبعاد بدرجة مرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

**العبارة رقم (01):** جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 4.19 مما يعني أن المؤسسة تستبعد العمليات التي تشكّل عبئاً كبيراً وتكون في العادة ذات تكلفة عالية، مما يساهم في زيادة الربحية وتحسين الأداء المالي.

**العبارة رقم (04):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 4.09، وهذا يعكس استراتيجية المؤسسة في التركيز على المنتجات التي تلبّي احتياجات ومتطلبات السوق، حيث تقوم باستبعاد أو عدم التركيز على المنتجات التي لا تتوافق مع تلك المتطلبات، حيث يهدف هذا النهج إلى زيادة فرص النجاح، وتقليل الموارد المهدرة على منتجات غير ملائمة للسوق، مما يعزّز استدامة الأعمال ويضمن تحقيق رضا العملاء وملاءمة العروض مع توقعاته.

**العبارة رقم (03):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.91، وهذا يدلّ عن توجّه المؤسسة نحو تبسيط العمليات الإنتاجية من خلال استبعاد الإجراءات المعقدة بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإنتاج، يسهم هذا النهج في تحسين سرعة الأداء وتقليل الأخطاء، وتسيّل إدارة العمليات، مما يضع المؤسسة على مسار النمو والاستدامة عبر تعزيز الفعالية والكفاءة التشغيلية.

**العبارة رقم (05):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.90، وهذا يدلّ بأن المؤسسة تستبعد المنافسة والمؤسسة في تجنب خوض حرب الأسعار مع المنافسين ضمن المحيطات الحمراء، حيث تركز على إنشاء قيمة أو تميّز في منتجاتها بدلاً من الاعتماد على تخفيضات الأسعار التناُفِسية لأن ذلك يمس هوماش الربح بصورة خطيرة، يسهم ذلك في التوجّه نحو خلق محيطات زرقاء في مجالات سوق غير مكتشفة من قبل الآخرين.

**العبارة رقم (02):** جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.89، ويعود سبب ذلك إلى حرص إدارة المؤسسة على استبعاد المعدات والآلات التي من الممكن أن تشكّل عائق أمام وصول المؤسسة إلى الحد المطلوب من الأداء، وبالتالي تقليل (التكاليف الصيانة، الاعتلّات، الاحتياج للمساحات)، دون حدوث أي تأثيرات عكسية على جودة وحجم المنتجات الغذائية.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعد التقليص: يتضمن بعد التقليص (05) عبارات من (06 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها وفق متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (35) يبين ذلك:

**الجدول رقم (35): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد التقليص**

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	درجة الموافقة
6	تعمل المؤسسة على تقليص الهدر في الجهد المبذول في العمليات الانتاجية	3,954	0,801	2	مرتفعة
7	تسعى المؤسسة إلى تقليص المخاطر المرتبطة بتوريد واستخدام المواد الخام	3,921	0,886	4	مرتفعة
8	تسعى المؤسسة إلى تقليص نسبة الأخطاء بما يعزز تحسين جودة المنتجات	3,932	0,735	3	مرتفعة
9	تعزز المؤسسة المسؤولية المجتمعية من خلال تخفيض العناصر المضرة بالبيئة	3,986	0,900	1	مرتفعة
10	تحرص المؤسسة على تخفيض حوادث العمل من خلال تطبيق إجراءات السلامة المهنية	3,394	0,801	5	<u>متوسطة</u>
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
<b>0,379</b>					

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (35) أن متوسطات عبارات بعد التقليص في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,394 إلى 3,398) وفق مقاييس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.837) وبانحراف معياري (0.379) مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة غير مشتّتة وإيجابية نحو الفقرات المعبّرة عن بعد الاستبعاد بدرجة مرتفعة ما عدا العبارة رقم 10، ويمكن ترتيب العبارات المنظوية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي: العبارة رقم (09): جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.98، مما يعني بأن المؤسسة تدرك أن أي وجود لعنصر ضار بالبيئة سيولد ردة فعل عكسية في الرغبات الشرائية لجمهور المستهلكين، وبالتالي تعمل المؤسسة على تخفيض العناصر المضرة بالبيئة

من مخلفات الصناعة ، وبالتالي ستجيء مكافأة تجارية تبرز في تحسين الأداء المالي، حيث أن الحد من النفايات ومخلفات الإنتاج واستخدام وسائل انتاج صديقة للبيئة سينعكس في نهاية المطاف على استخدام الطاقة وانتاجية الموارد والمحافظة على النظام البيئي.

**العبارة رقم (06):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.95، وهذا مؤشر يدل على أن المؤسسة تتبع التصنيع الخالي من الهدر من خلال تبني مجموعة من العمليات والمناهج التي تعمل على القضاء على الممارسات التي تضعف الانتاج أو تقليل الفاقد، وبالتالي ربح الوقت والجهد المبذول في سبيل ذلك.

**العبارة رقم (08):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.93، ويعني ذلك توجّه المؤسسة نحو تحسين دقة وجودة منتجاتها من خلال حرصها على العمل بمنهجية التحسين المستمر التي تقليل نسب الأخطاء، مما يساهم في رفع مستوى الرضا لدى العملاء وزيادة الثقة في المنتجات، فضلاً على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف الناتجة عن التصحيحات وإعادة العمل، كما أنه مؤشر يعكس التزام المؤسسة بمعايير الجودة والتميز.

**العبارة رقم (07):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.92، وهذا ما يعكس اتباع المؤسسة لعدد من الاستراتيجيات الفعالة المتمثلة في تحليل سلسلة التوريد لتحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة، كما تختار الموردين الموثوقين وذوي السمعة الجيدة لتقديم المواد الخام بشكل منظم وبجودة عالية، فضلاً على الدور الحيوي الذي تلعبه مصلحة مراقبة الجودة لضمانها في عمليات المراقبة على المواد الخام في نقاط مختلفة من سلسلة التوريد للتأكد من عدم دخول أي مواد غير مطابقة للمعايير.

**العبارة رقم (10):** جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 3.39، فالرغم من إجراءات السلامة المهنية الهدفـة لحماية الموظفين وتعزيز بيـئة العمل الآمنـة، والعمل على تقييم المخاطر وتحديد النقاط التي تكون عرضـة للحوادث، والعمل على تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المعدـات والاستجابة لحـالة الطوارـئ، وتوفـير المـعدـات الـواقـية (قفـازـات، نـظـارات، خـوذـة أحـذـية خـاصـة... إـلـخـ)، إلا أن درـجة موافـقة أـفـراد العـيـنة مـتوـسـطة، ويعـود ذـلـك إـلـى عدم اـطـلاـع العـامـلـين عـلـى السـيـاسـات المعـتمـدة بـإـجـراءـات السـلامـة المـهـنيـة، أو شـعـور المـبـحـوـثـين بـوجـود فـجـوة بـيـن السـيـاسـات المـوضـوعـة وـالـتـطـبـيق الفـعـلي عـلـى أـرـض الـوـاقـعـ، وقد يـكـون نـقـصـ في التـواـصـل بـيـن الإـدـارـة وـالـعـامـلـين بشـانـ أهمـيـة السـلامـة وـالـإـجـراءـات المـتـخذـةـ، كما تـجـدر الإـشـارةـ بـأنـ المؤـسـسـة لمـ تسـجـلـ إـلـى حـادـثـ عملـ خـالـلـ السـنـتـيـنـ المـاضـيـنـ.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعد الزيادة: يتضمن بعد الزيادة (05) عبارات من (11 إلى 15)، فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها وفق متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (36) يبيّن ذلك:

**الجدول رقم (36): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الزيادة**

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	درجة الموافقة
11	تحرص المؤسسة على زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها لتلبية كل أذواق المستهلكين	3,788	0,917	4	مرتفعة
12	تكتف المؤسسة عمليات الرقابة على الإنتاج لضمان سلامة الأغذية المستهلكة	3,839	0,853	2	مرتفعة
13	تعمل المؤسسة على زيادة الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالية	3,965	0,751	1	مرتفعة
14	تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها بشكل استراتيجي من أجل الوصول إلى جميع العملاء	3,795	0,972	3	مرتفعة
15	تعمل المؤسسة على زيادة مدة صلاحية منتجاتها من خلال تطبيق تقنيات حفظ فعالة	3,739	0,894	5	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
0,533					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (36) أن متوسطات عبارات بعد الزيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,739 إلى 3,965) وفق مقاييس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.825) وانحراف معياري (0.533)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة غير مشتّتة وإنما إيجابية نحو الفقرات المعبّرة عن بعد الزيادة بدرجة مرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

**العبارة رقم (13):** جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.96، وهذا يشير إلى توجّه المؤسسة نحو تعزيز كفاءتها من خلال الاعتماد على كوادر كفؤة ذات المؤهلات والمهارات والخبرات، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية

يهدف هذا النهج إلى رفع مستوى الإنتاجية والجودة، كما يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات وتطوير الابتكار.

**العبارة رقم (12):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.83، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بمعايير الجودة والصحة العامة، يُسهم هذا التكثيف في الحد من المخاطر المحتملة، ويعزز ثقة العملاء في المنتجات، كما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة واستدامتها من خلال الالتزام باللوائح والمعايير الصحية، مما يعكس اهتمامها بصحة وسلامة المستهلكين.

**العبارة رقم (14):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.79، وهذا يدل على سعي المؤسسة إلى توسيع شبكة توزيعها بشكل مدرس لتحقيق تغطية أوسع والوصول إلى كافة العملاء بكفاءة، يعتمد هذا النهج على اختيار موقع استراتيجي تضمن تلبية احتياجات السوق وتعزيز الحضور التجاري.

**العبارة رقم (11):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.78، الأمر الذي يعبر عن استراتيجية المؤسسة التي تركز على تنوع مجموعة منتجاتها (21 صنف من العجائن) بهدف تلبية مختلف أنواع واحتياجات المستهلكين، هذا التنوع يساعد في جذب شرائح متنوعة من العملاء، ويزيد من فرص البيع، ويعزز مكانة المؤسسة في السوق. كما أن توفير خيارات متعددة يساهم في زيادة رضا العملاء وولائهم، مما يدعم النمو المستدام للمؤسسة ويعزز قدرتها على التفاعل مع التغيرات السوقية واحتياجات المستهلكين المختلفة.

**العبارة رقم (15):** جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.73، مما يؤكد أن المؤسسة تركز على تحسين جودة منتجاتها من خلال تمديد مدة صلاحيتها، وذلك بهدف تلبية متطلبات العملاء وتلبية معايير السلامة والجودة، حيث تعتمد تقنيات حفظ فعالة مثل التجفيف، التبريد والتجميد، التعبئة والتغليف أو المعالجات الحرارية، التي تساعده في الحفاظ على جودة المنتجات لفترات زمنية أطول وتقليل الفاقد. هذا السعي يعزز من قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أكثر استدامة، ويقلل من تكاليف التخزين والتلف والنفايات، كما يساهم في تحسين سمعتها في السوق من خلال تقديم منتجات ذات مدة صلاحية أطول.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعد الابتكار: يتضمن بعد الابتكار (05) عبارات من (16 إلى 20)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها وفق متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (37) يبيّن ذلك:

#### **الجدول رقم (37): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الابتكار**

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
16	تساهم ابتكارات المؤسسة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد	4,015	0,729	2	مرتفعة
17	تضع المؤسسة خطة تسويقية مبتكرة تهدف إلى تسويق منتجاتها بشكل فعال وجذاب	3,977	0,785	4	مرتفعة
18	تعمل المؤسسة على استخدام تقنيات مبتكرة في التعبئة والتغليف لتحسين تجربة المستهلك	4,201	0,503	1	مرتفعة جداً
19	تسعى المؤسسة جاهدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتصميم منتجات جديدة	3,972	0,813	5	مرتفعة
20	تسعى المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في الآلات والمعدات لتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة	3,994	0,783	3	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
<b>SPSS Vs.27</b>					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (37) أن متوسطات عبارات بعد الابتكار في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,972 إلى 4,201) وفق مقاييس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.031) وبانحراف معياري (0.409)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة غير مشتّة وإنجذبانية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الابتكار بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

**العبارة رقم (18):** جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ 4.201، ويرجع سبب ذلك إلى تركيز المؤسسة على تبني أحدث التقنيات في مجال التعبئة

والتلقيف بهدف تعزيز تجربة المستهلك، فباستخدام تقنيات مبتكرة تسعى المؤسسة إلى جعل عملية شراء واستخدام المنتج أكثر سهولة وراحة، بالإضافة إلى تحسين جاذبية المنتج من حيث الشكل والمضمون، تُعزز هذه التقنيات من قدرة الغلاف الخارجي على الحفاظ على جودة المنتج وتوفير معلومات واضحة وشفافة للمستهلك، من خلال ذلك تسعى المؤسسة إلى بناء ثقة أكبر لدى العملاء، وتقديم قيمة مبتكرة تميز منتجاتها مع التركيز على تلبية توقعات المستهلكين المتزايدة نحو منتجات مبتكرة.

العبارة رقم (16) : جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 4.01، مما يبرر الدور الحيوي الذي تلعبه الابتكارات التي تتبعها المؤسسة في توسيع نطاق عملها، حيث تساهم بشكل مباشر في إنشاء أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات غير مخدومة أو لم تُعرف بعد، كما أن هذه الابتكارات تساعد المؤسسة على جذب عملاء جدد، ممن يبحثون عن حلول حديثة ومتطرفة (كالأغذية الصحية).

العبارة رقم (20) : جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.99، يتضح أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تضع أهمية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال تحديث آلاتها ومعداتها، بهدف تحسين كفاءة بيئة العمل فاعتماد التكنولوجيا المتقدمة يساهم في زيادة إنتاجية العمال وتقليل الأخطاء والتكلاليف، ويساعد على تحسين جودة المنتجات المقدمة، كما أن استخدام أحدث المعدات يخلق بيئة عمل أكثر أماناً ومرنة، ويحفز الموظفين على الابتكار والتطوير. بهذا النهج تسعى المؤسسة لتحقيق أداء أعلى وكفاءة أكبر.

العبارة رقم (17) : جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.97، وهذا ما يشير بأن للمؤسسة استراتيجية تسويقية تعتمد على الابتكار، بهدف تعزيز فعالية وجاذبية طريقة تسويق منتجاتها، فاتباع خطة تسويقية مبتكرة يتيح للمؤسسة التميز في سوق مزدحم ويعزز من قدرة علامتها التجارية على جذب انتباه العملاء المستهدفين، كما أن هذه الخطة تهدف إلى تقديم منتجات المؤسسة بطريقة تلامس احتياجات وطلعات العملاء.

العبارة رقم (19) : جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 3.97، أثبتت أفراد العينة أن المؤسسة تسعى بشكل جاد ومتكملاً للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية تطوير وتصميم منتجاتها، مما يعكس حرصها على الابتكار والتجديد المستمر، استخدام التقنيات الحديثة يتيح للمؤسسة تحسين جودة المنتجات، وتقليل الوقت والتكلاليف المرتبطة بعملية التصميم بالإضافة إلى تمكينها من ابتكار منتجات تلبي تطلعات السوق واحتياجات العملاء بشكل أكثر دقة وفعالية.

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لبيانات متغير الأداء المتميز

جاء هذا المطلب كمحاولة لمعرفة مدى توافر الأداء المتميز من خلال ابعاد المختلفة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية محل الدراسة، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء المتميز لقياس الأهمية التي يوليهها أفراد العينة لكل بعد من ابعادها وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المورد البشري: يتضمن بعد المورد البشري (05) عبارات من (21 إلى 25)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا البعد وترتيبها وفق متوسطاتها الحسابية والجدول رقم (38) يبين ذلك:

**الجدول رقم (38): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المورد البشري**

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
21	يتعاون أفراد المؤسسة ويتشارون فيما بينهم لإيجاد حلول فعالة للمشكلات القائمة	3,887	0,764	2	مرتفعة
22	تسعى المؤسسة لتوظيف واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة المتميزة	3,900	0,729	1	مرتفعة
23	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية	3,385	0,616	5	متوسطة
24	يظهر العامل في المؤسسة التزاماً واضحاً بقبول التحديات في تنفيذ الأدوار المنوطة به	3,398	0,671	4	متوسطة
25	موظفو المؤسسة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام	3,643	0,777	3	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
<b>الجدول رقم (38): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المورد البشري</b>					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (38) أن متوسطات عبارات بعد المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,385 إلى 3,900) وفق مقياس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,643) وبانحراف معياري (0,318)، مما

يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد المورد البشري بدرجة متوسطة ومرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

**العبارة رقم (22):** جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.90، وهذا يعكس حرص المؤسسة على جذب واستقطاب الأشخاص ذوي الخبرة والمعرفة حيث تعتبر هذه الفئة من الأفراد عنصراً أساسياً لتعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن توظيف الأفراد ذوي الخبرة يساهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة، ويعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار واتخاذ القرارات الصائبة استناداً إلى معارفهم وخبراتهم المتراكمة، كما أن استقطاب الأشخاص ذوي المهارة يعكس رغبة المؤسسة في بناء فريق عمل قوي ومؤهل قادر على التعامل مع التحديات المختلفة.

تجدر الإشارة بأن العبارة رقم 13 التابعة لبعد الزيادة في محور استراتيجية المحيط الأزرق، والتي نصت على: «تعمل المؤسسة على زيادة الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالمية» جاءت في المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد بأن المؤسسة تدرك بأن الاستثمار في استقطاب الكفاءات هو مفتاح النجاح والاستدامة في بيئة عمل متغيرة.

**العبارة رقم (21):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.89، هذه النتيجة تعكس بأن بيئة العمل تتسم بالتواصل المفتوح والاحترام المتبادل فالتشاور المستمر بين الأفراد يتيح استكشاف جميع الخيارات الممكنة، ويعزز من فاعلية القرارات التي يتم اتخاذها، ويقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء بشكل عام، يظهر هذا النهج أن المؤسسة تؤمن بأهمية التعاون والعمل الجماعي في تحقيق أهدافها، وأن الحلول المثلثة تأتي من خلال جهود مشتركة وتبادل الخبرات بين أعضائها، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات بمرنة وفعالية.

**العبارة رقم (25):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.64، تعكس العبارة أهمية العمل الجماعي المنسجم بين موظفي المؤسسة، حيث يُعد التعاون والتسيير بين الأفراد أساساً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، يوفر العمل كفريق موحد بيئة داعمة تتيح تبادل الخبرات والمعرفة، مما يسهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء حيث يُعد التعاون المنسجم عاملًا رئيسياً في تحقيق الأداء المتميز.

**العبارة رقم (24):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 3.39، تعكس العبارة أن العمل في المؤسسة يتسم بوجود التزام واضح في مواجهة التحديات التي تطرأ أثناء تنفيذ الأدوار والمسؤوليات، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى موقفاً إيجابياً ومرناً تجاه الصعوبات، وتسعى إلى التغلب عليها بطريقة فعالة، ومع ذلك، فإن الموافقة على هذه الصفة جاءت بدرجة

متوسطة، مما يشير إلى أن هناك بعض الجوانب أو الحالات التي قد تتطلب مزيداً من التحسين أو الدعم لتعزيز هذا الالتزام بشكل كامل، أو أن بعض الأفراد أو الأقسام قد يظهرون مستوى أقل في التعامل مع التحديات، عموماً يُظهر ذلك بأن المؤسسة تبني ثقافة قبول التحديات والعمل على تجاوزها، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز هذا النهج لضمان استمرارية الأداء المتميز.

**العبارة رقم (23):** جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متقطعة بمتوسط بلغ 3.38، وهو ما يدل بأن المؤسسة تولي اهتماماً ملحوظاً بتطوير كفاءة وفعالية العاملين من خلال تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهاراتهم ومعارفهم، مما يسهم في تعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. ومع ذلك جاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة متقطعة، مما يشير إلى أن جهود التدريب قد تكون غير كافية بشكل كامل، أو أن هناك حاجة لمزيد من البرامج أو التوسيع في نوعية التدريب المقدم، أو أن بعض العاملين لم يستقيدوا بشكل كامل من هذه البرامج. بشكل عام، تظهر المؤسسة اهتماماً بتكوين موظفيها، لكنها بحاجة إلى تعزيز استراتيجيات التدريب لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من جهود التنمية البشرية، مما يعزز من كفاءة وفعالية العاملين بشكل أكبر.

**ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد القيادة:** يعرض الجدول أدناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة والعبارات المتعلقة ببعد القيادة والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليهَا أفراد العينة للبعد.

**الجدول رقم (39): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد القيادة**

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	درجة الموافقة
26	تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والبدء بالتنفيذ ما يعزز ثقافة الابتكار في المؤسسة	3,673	0,870	1	متقطعة
27	تحرص القيادة على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف	3,397	0,927	2	متقطعة
28	تتميز القيادة بقدرها على إلهام الآخرين وتحفيزهم نحو التقانى في العمل	3,367	0,738	4	متقطعة
29	تسعى القيادة إلى تثمين الجهود المبذولة والنجاحات المحققة	2,567	0,757	5	ضعيفة

متوسطة	3	0,693	3,379	هناك دور محوري للقيادة في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق نتائج مبهرة للمؤسسة	30
متوسطة	-	<b>0,433</b>	<b>3,277</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (39) أن متosteات عبارات بعد القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2,576 إلى 3,673) وفق مقاييس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,277) وبانحراف معياري (0,433)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات المعبرة عن بعد القيادة بدرجة مرتفعة، متوسطة وضعيفة ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

العبارة رقم (26): جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 3.67، أي أن أفراد العينة يعتبرون أن القيادة في المؤسسة تلعب دوراً فاعلاً في تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرة في تفزيدها، مما يعكس بيئة عمل تشجع على الابتكار والتميز، تساهُم القيادة في خلق ثقافة تعتمد على التجديد والإبداع، وهو ما يحفز العاملين على التفكير خارج الصندوق والمساهمة بشكل فاعل في تحسين الأداء والعمليات.

العبارة رقم (27): جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 3.39، تعكس العبارة أن القيادة تولي أهمية كبيرة لفتح قنوات الاتصال مع الموظفين، بهدف ضمان مشاركة الجميع في عملية تحقيق الأهداف المؤسسية هذا الحرص على التواصل يعكس رغبة القيادة في خلق بيئة عمل متقاعلة، حيث يشعر الموظفون بالانتماء للمساهمة بأفكارهم ومبادراتهم. ومع ذلك جاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك مجالاً للتحسين في آليات التواصل أو أن مستوى التفاعل لا يُعتبر مثالياً بعد، وربما يحتاج إلى تعزيز أو توسيع أساليب التواصل لضمان مشاركة جميع الموظفين بشكل أكثر فاعلية.

العبارة رقم (30): جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.37، جاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن هناك بعض القصور أو التحديات التي قد تؤثر على فعالية القيادة في تعزيز الأداء الجماعي، قد يكون ذلك ناتجاً عن نقص في مهارات القيادة، أو ضعف في استراتيجيات التحفيز، أو عدم كفاية الدعم والتوجيه المقدم للفرق بشكل عام، تتفق الدراسات السابقة مع أن القيادة لها دور مهم، لكن هناك حاجة لتعزيز قدراتها لتحقيق تأثير أكبر على الأداء.

العبارة رقم (28): جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3,36، جاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك بعض القصور أو التحديات التي تؤثر على قدرة القيادة في إلهام وتحفيز الموظفين بشكل فعال، تشير النتائج ضمن دراسات سابقة إلى أن القيادة تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على الالتزام والتقدّم، ولكن هناك حاجة لتعزيز وتطوير أساليب التحفيز لتحقيق تأثير أكبر في تحفيز الموظفين نحو التقانى في عملهم.

العبارة رقم (29): جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 2,56، تشير العبارة إلى أن القيادة تهدف إلى تقدير الجهود التي يبذلها الأفراد والنجاحات التي يحققونها ومع ذلك، جاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة ضعيفة، مما يعكس أن هناك ضعفاً في ممارسات القيادة من حيث تقدير وتشجيع جهود الأفراد، تظهر النتائج أن القيادة لا تولي القدر الكافي من الاهتمام لتقدير النجاحات، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على الحافز والدافعية لدى الموظفين، ويشير إلى الحاجة لتحسين أساليب التقدير والاعتراف بالإنجازات لتعزيز الأداء وتحفيز الفريق بشكل أكثر فعالية.

### ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعد الأداء المالي:

في إطار تقييم مدى توافر الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، يُعد الأداء المالي أحد الأبعاد الجوهرية التي تعكس مدى الكفاءة الاقتصادية والفعالية في استخدام الموارد، فهو يمثل المخرجات المالية لسياسات واستراتيجيات المؤسسة، ويعكس قدرتها على تحقيق الأرباح، وتعزيز القيمة السوقية، وضمان الاستدامة المالية، حيث يُولى أفراد العينة في هذه الدراسة أهمية نسبية لعبارات هذا البعد، وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعبارات هذا البعد.

### الجدول رقم (40): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الأداء المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
31	تتميز المؤسسة بقدرها على تحقيق عوائد مستدامة تعكس كفاءتها في إدارة الموارد	3,684	0,722	5	مرتفعة
32	تسعى المؤسسة لتعزيز كفاءتها المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات	4,201	0,799	1	مرتفعة
33	تعمل المؤسسة على تقييم أدائها المالي بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها المالية	3,726	0,848	4	مرتفعة

مرتفعة	2	0,863	3,853	تتمتع المؤسسة بسيولة مالية قوية تعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة	34
مرتفعة	3	0,671	3,727	تلزم المؤسسة بتقديم تقارير مالية دورية تعكس واقع الأداء وتعزز الثقة مع جميع الشركاء	35
مرتفعة	-	<b>0,408</b>	<b>3,838</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (40) أن متوسطات عبارات بعد الأداء المالي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,684 إلى 4,201) وفق مقاييس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.838) وبانحراف معياري (0.408)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعتبرة عن بعد الأداء المالي بدرجة مرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

العبارة رقم (32): جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ 4.201، وهو ما يشير إلى تركيز المؤسسة على تعزيز كفاءتها المالية، وهو ما يتطلّب اتخاذ إجراءات فعالة لإدارة التكاليف بشكل أكثر دقة وفعالية بهدف تقليل النفقات غير الضرورية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات من خلال تنويع مصادر الدخل، تحسين جودة المنتجات، وتوسيع السوق المستهدف لجذب المزيد من العملاء وتحقيق أرباح أعلى، وهو ما يتطلّب تخطيّطاً محكماً وتنفيذاً دقيقاً لتحقيق الأهداف المالية المرجوة.

العبارة رقم (34): جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.85، أي أن أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تتمتع بسيولة مالية قوية، مما يعني توفرها على الموارد المالية الكافية لتلبية التزاماتها قصيرة الأجل دون مشاكل، حيث يتيح فائض السيولة التوسّع أو الاستثمار في مشاريع جديدة على غرار: مؤسسة التنمية الزراعية، الابتكار في مجال الحبوب، دخول سوق العقارات اكتساب حصة 60% من مركب الزراعة الغذائية بومرداس، إنشاء مؤسسة البحر الأبيض المتوسط.

العبارة رقم (35): جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.727، وهذا يدلّ بأن المؤسسة تلزم بعرض صورة شفافة ودقيقة عن واقع أدائها المالي، ويسهم هذا الالتزام في تعزيز مصداقية المؤسسة وترسيخ الثقة المتبادلة مع مختلف الشركاء، سواء كانوا مستثمرين شركاء تجاريين، أو جهات رقابية، مما يدعم استقرارها واستدامة علاقاتها الاستراتيجية.

العبارة رقم (33): جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.726، وهو ما يفسر بان المؤسسة تتبع نهجاً منظماً في تقييم أدائها المالي بشكل دوري مما يساعدها على مراقبة مدى تحقيق أهدافها المالية والتأكد من سلامتها وضعها المالي. هذا التقييم المستمر يتيح للمؤسسة التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة لتعزيز الأداء.

العبارة رقم (31): جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.68، وعليه فإن أفراد العينة يعتبرون بأن المؤسسة تتمتع بقدرة قوية على تحقيق عوائد مالية مستدامة، مما يدل على كفاءتها في إدارة مواردها بشكل فعال، هذا النجاح في تحقيق الأرباح المستمرة يعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بشكل حكيم.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة وبعد جودة المنتجات: يعرض الجدول أدناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة والعبارات المتعلقة بعد جودة المنتجات والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعد.

**الجدول رقم (41): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة المنتجات**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
36	هناك إيمان من قبل المؤسسة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلباً استراتيجياً	3,989	0,270	3	مرتفعة
37	تحافظ المؤسسة على الموصفات والخصائص التي يطلبها المستهلك في المنتج	3,793	0,573	4	مرتفعة
38	تلزם المؤسسة باستخدام مواد أولية عالية الجودة لضمان سلامة المنتجات النهائية	4,104	0,614	2	مرتفعة
39	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية تؤكد لها شهادة الايزو (ISO) الممنوحة	4,233	0,775	1	مرتفعة جداً
40	تمزج المؤسسة بين التقاليد العربية والتقنيات الحديثة لتوفير منتجات غذائية صحية عالية الجودة	3,677	0,661	5	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
0,550					
<b>3,959</b>					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (41) أن متوسطات عبارات بعد جودة المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,677 إلى 4,233) وفقاً لقياس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,959) وبانحراف معياري (0.550) مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية وغير مشتّطة نحو الفقرات المعبّرة عن بعد جودة المنتجات بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

**العبارة رقم (39):** جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ 4.23، الأمر المؤكّد بأنّ منتجات المؤسسة تتميز بمستوى عاليٍّ من الجودة، وهو ما يعكس التزامها بمعايير الأداء والتميز، حيث تمنح شهادة الأيزو (ISO) التي تُعد اعترافاً دولياً بجودة المنتجات دليلاً على أنّ المؤسسة تتبع إجراءات صارمة لضمان جودة منتجاتها وتلبية متطلبات العملاء.

**العبارة رقم (38):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 4.10، أي أنّ أفراد العينة يؤكّدون بأنّ المؤسسة تركز على استخدام مواد أولية ذات جودة عالية، بهدف ضمان أن تكون المنتجات النهائية آمنة وموثوقة، هذا الالتزام يعكس حرص المؤسسة على تقديم منتجات تلبي معايير السلامة والجودة، مما يعزّز ثقة العملاء ويضمن استدامة نجاحها في السوق.

**العبارة رقم (36):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.98، تعبر النتيجة عن إيمان المؤسسة بأهمية الجودة وتقديرها كمطلوب استراتيجي أساسي لنجاحها واستدامتها، حيث تعتبر الجودة من المبادئ التي توجه جميع أنشطتها وعنصراً حيوياً لتحقيق التميز، كما تُعد ركناً أساسياً في خططها وأهدافها الطويلة الأمد.

**العبارة رقم (37):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.79، هذه النتيجة تُبرز حرص المؤسسة على الالتزام بالمواصفات والخصائص التي يطلبها المستهلك، مما يعكس اهتمامها برضاء العملاء وتلبية توقعاتهم، فهي تسعى للحفاظ على جودة المنتج وملايينه لاحتياجات السوق، مما يعزّز ثقة العملاء ويزيد من ولائهم.

**العبارة رقم (40):** جاءت في الترتيب الخامس، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.67، وهذا ما يعكس سعي المؤسسة للحفاظ على التراث والتقاليد في عملياتها، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين جودة المنتجات وضمان سلامتها، هذا المزيج يعزّز من مكانة المؤسسة ويعكس التزامها بتقديم منتجات تجمع بين الأصالة والتكنولوجيا.

خامساً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعد رضا العملاء : يعرض الجدول أدناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

#### الجدول رقم (42): اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد رضا العملاء

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	درجة الموافقة
41	تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم الدعم والاهتمام الفوري	4,067	0,854	4	مرتفعة
42	تركز المؤسسة على تحسين تجربة العملاء من خلال الاستماع لاحتياجاتهم وتلبية توقعاتهم	4,250	0,745	2	مرتفعة جدا
43	تحرص المؤسسة على ضمان سرية معلومات العملاء	4,116	0,905	3	مرتفعة
44	تركز المؤسسة على معالجة شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة، لاستعادة ثقتهم ورضاهما	4,253	0,828	1	مرتفعة جدا
45	تعمل المؤسسة على تقديم خيارات مرنّة للدفع والتسلیم لضمان راحة العملاء ورضاهما	3,851	0,767	5	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)</b>					
<b>4,107</b>					
<b>0,505</b>					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

يتبيّن من الجدول رقم (42) أن متوسطات عبارات بعد رضا العملاء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,851 إلى 4,253) وفقاً لقياس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.107) وبانحراف معياري (0.505)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة غير مشتّة وإيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد رضا العملاء بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات المنطقية تحت هذا البعد من حيث الأهمية النسبية كما يلي: العبرة رقم (44): جاءت في الترتيب الأول، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ 4.253، ويرجع ذلك إلى إدراك المؤسسة بأن التعامل الفوري والفعال مع شكاوى العملاء يعزز سمعة المؤسسة ويؤكد التزامها برضاء العملاء، مما يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد وتقادي فقدان العملاء بسبب تقصير في الخدمة.

**العبارة رقم (42):** جاءت في الترتيب الثاني، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ 4.250، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة لتقديم منتجات تلبي رغبات العملاء وتحقق رضاهم، مما يعكس اهتمامها بتقديم قيمة مبتكرة وخلق علاقة ثقة معهم، وقد أدى هذا التركيز إلى تحقيق درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل على نجاح المؤسسة في تلبية تطلعات العملاء وتعزيز ولائهم، ويعكس استجابتها الفعالة لمطالب السوق.

**العبارة رقم (43):** جاءت في الترتيب الثالث، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بمتوسط بلغ 4.11، ويرجع ذلك إلى إدراك المؤسسة بضرورة حماية خصوصية العملاء والحفاظ على سرية معلوماتهم الأمر الذي يعزز ثقتهم ويشجعهم على التعامل معها بثقة وأمان.

**العبارة رقم (41):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 4.06، مما يؤكد بأن المؤسسة تهتم بتعزيز علاقاتها مع العملاء من خلال التركيز على الاستماع لاحتياجاتهم وفهم توقعاتهم بشكل دقيق، فهي تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والوفاء، من خلال تقديم منتجات تلبي تطلعات العملاء وتحقق رضاهم المستمر.

**العبارة رقم (45):** جاءت في الترتيب الرابع، حيث اتجهت إجابات المبحوثين إلى الموافقة بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ 3.85، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسة براحة العملاء ورضاه، فهي تسعى لتسهيل عملية الشراء من خلال تقديم وسائل دفع متعددة وإجراءات تسليم مرنّة، مما يعزز تجربة العميل ويزيد من احتمالية رضاه وولائه كما يُظهر ذلك مدى توافق المؤسسة مع توقعات العملاء وحرصها على تقديم خدمة متميزة الأمر الذي أدى إلى تحقيق درجة عالية من الموافقة على هذه المبادرة.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

على اعتبار أن الهدف من هذه الدراسة هو التأكيد من وجود دور لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وبعد التطرق إلى كافة الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، حاول الباحث في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية

لاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار **T-Student**، لدراسة مدى تطبيق وتوافر محاور الدراسة، وكون هذه الفرضيات تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقاييس ليكارت الخمسية فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $3=5/5+4+3+2+1$ .

**1- الفرضية الأولى:** والتي تمت صياغتها كالتالي: يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

✓ (1-0) **H<sub>0</sub>** (الفرضية الصفرية): لا يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

✓ (1-1) **H<sub>1</sub>** (الفرضية البديلة): يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام اختبار **T-Test**، والناتج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي

**الجدول رقم (43): نتائج اختبار *T-Test* لمحور استراتيجية المحيط الأزرق**

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق
0,000	293	53,001	0,318	3,984	الاستبعد
0,000	293	37,876	0,379	3,837	التقلص
0,000	293	26,568	0,533	3,825	الزيادة
0,000	293	43,186	0,409	4,031	الابتكار
<b>0,000</b>	<b>293</b>	<b>58,249</b>	<b>0,270</b>	<b>3,920</b>	<b>استراتيجية المحيط الأزرق</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق قدر ب 3,920 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة في مقياس Likert الخمسي مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، أما قيمة الانحراف المعياري فقد قدرت ب 0,270 وهو ما يشير إلى درجة تناقض جيد في إجابات أفراد العينة ويبين أنها هناك ثقة كبيرة بتطبيق هذه الاستراتيجية كون معامل التشتت ضعيف، كما أنَّ القيمة المطلقة لـ T المحسوبة تساوي 58,249 عند درجة حرية 293 ويتبيَّن كذلك بأن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد المعتمدة في تقييم استراتيجية المحيط الأزرق يساوي (sig=0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وقد احتل بعد "الابتكار" أعلى متوسط حسابي قدر ب (4,031)، بينما حصل بعد الزيادة على أدنى ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,825)، ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أهمية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في خلق أسواق جديدة وابتكار منتجات وعلامات جديدة، بالإضافة إلى جذب زبائن جدد تساهم في زيادة الحصة السوقية ونمو المؤسسة، مما يعظم من أرباحها، أما بالنسبة لبعد الابتكار الذي حصل على أعلى نسبة استجابة، الأمر الذي يعكس بأن المؤسسة محل الدراسة تضع اهتماماً كبيراً على الابتكار، وينبع من أهم عناصر استراتيجيتها، فهذا يُشير إلى أن المؤسسة تتبنى بشكل فعال ثقافة الابتكار، وتخصص الموارد والأفكار لتحقيق تحسينات نوعية في منتجاتها كما أن هذا المستوى المرتفع من الابتكار يعزز من قدرتها على تلبية تطلعات العملاء، وتلبية التغيرات في السوق بشكل سريع ومرن.

وعليه وتأسيساً على قاعد القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن للصناعات الغذائية - قالمة ".

#### 1. الفرضية الثانية: والتي تمت صياغتها كالتالي:

- ✓ **H<sub>(2-0)</sub>** (الفرضية الصفرية): لا يتتوفر الأداء المتميز بدرجة مرتفعة في مؤسسة مطاحن عمر بن للصناعات الغذائية - قالمة من خلال أبعاده المختلفة.
  - ✓ **H<sub>(2-1)</sub>** (الفرضية البديلة): يتتوفر الأداء المتميز بدرجة مرتفعة في مؤسسة مطاحن عمر بن للصناعات الغذائية - قالمة من خلال أبعاده المختلفة.
- تم اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار *T-Test*، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (44): نتائج اختبار *T-Test* لمحور الأداء المتميز**

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد المحور الثاني: الأداء المتميز
0,000	293	34,659	0,318	3,643	المورد البشري
0,000	293	10,951	0,433	3,277	القيادة
0,000	293	35,192	0,408	3,838	الأداء المالي
0,000	293	29,879	0,550	3,959	جودة المنتجات
0,000	293	37,597	0,505	4,107	رضا العملاء
<b>0,000</b>	<b>293</b>	<b>49,687</b>	<b>0,264</b>	<b>3,765</b>	<b>الأداء المتميز</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز قدر ب 3,765 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة في مقياس Likert الخماسي مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، أما قيمة الانحراف المعياري فقد قررت ب 0,264 وهو ما يشير إلى درجة تناسق جيد في إجابات أفراد العينة ويبين أنها هناك ثقة كبيرة في توافر الأداء المتميز بالمؤسسة كون

معامل التشتت ضعيف، كما أنَّ القيمة المطلقة لـ  $T$  المحسوبة تساوي 49,687 عند درجة حرية 293 ويتبيَّن كذلك بأنَّ مستوى الدلالة لجميع الأبعاد المعتمدة في تقييم مدى توافر الأداء المتميز يساوي ( $\text{sig}=0,000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وقد احتل بعد "رضا العملاء" أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,107)، بينما حصل بعد "القيادة" على أقل ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,277).

بناءً على ما سبق ثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "يتوافر الأداء المتميز بدرجة مرتفعة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة من خلال أبعاده المختلفة".

**المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز**

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى اختبار الفرضية الثالثة التي تبحث في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، إضافة إلى تحليل الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة، ولتحقيق ذلك تم اعتماد نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وبشكل خاص أسلوب تحليل المسار كمنهج إحصائي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، لما يوفره من قدرة على الكشف عن العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات المقاسة في الوقت نفسه، وقد تم تفضيل هذا الأسلوب على الانحدار الخطي التقليدي، نظراً لما يتمتع به من دقة أكبر في تحليل النماذج النظرية متعددة الأبعاد، بما يسمح بفهم أشمل وأعمق للعلاقات المفترضة، وفي هذا السياق سيتم توضيح مفهوم نمذجة المعادلة البنائية، وبيان الأسباب التي دفعت إلى اعتماد تحليل المسار دون اللجوء إلى أسلوب الانحدار الخطي

#### 1- نمذجة المعادلة البنائية: *Structural Equation Modeling*

تمَّ الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (الكامنة والظاهرة)، أي أنَّها توضح علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين متغيرين أو أكثر، وبشكل خاص تمَّ الاعتماد على أسلوب تحليل المسار، لأنَّه يتميَّز بعدة خصائص تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

2. **تحليل المسار Path Analysis:** هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير (أو أكثر) من المتغيرات المستقلة سواء كانت مستمرة أو متقطعة، ومتغير (أو أكثر) من المتغيرات التابعة سواء كانت مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أنَّ نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب الانحدار الخطي المتعدد

والتحليل العامل وينتخدم تحليل المسار لنفس الأسباب التي يُستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أنَّ تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يأخذ في عين الاعتبار نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة. ويختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أَنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين متغيرين أو أكثر وليس الهدف منه الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات؛

2- يفترض تحليل المسار العلاقات الخطية البسيطة بين كل ثلثي من المتغيرات؛

3- في تحليل المسار المتغير التابع يمكن أنْ يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر؛

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثلثي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج؛

6- يُعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترباط لتقسيم العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تقسيم السببية واتصال المتغيرات بعضها البعض والتي تسمى بالمسارات؛

7- معاملات المسارات في النموذج تكون إيجابية.

أولاً: اختبار الفرضية الثالثة: وقد تم صياغتها على النحو الآتي:

✓ **H<sub>(3-0)</sub>** (الفرضية الصفرية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة.

✓ **H<sub>(3-1)</sub>** (الفرضية البديلة): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة.

للتعرف على معنوية التأثير بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم تطبيق أسلوب تحليل المسار مع الاعتماد على مستوى الدلالة

<sup>1</sup> الطيب محمد إسماعيل، علي عبد الله الحاكم، 2017: الدور الوسيط للتعاطف في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد (02)، ص ص 45-27.

(0.05) والشكل التالي يوضح اتجاهات المسار بين استراتيجية المحيط الأزرق نحو الأداء المتميز ومدى قوتها.

### الشكل (34): تحليل مسار آثر استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية AMOS Vs.24

من خلال الشكل (34) الخاص بتحليل مسار آثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز نلاحظ أن هناك تأثير مباشر بين المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، إلا أنه لا يمكن الحكم على البيانات إلا بعد تحديد الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (45) الموالي:

**الجدول رقم (45): الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز**

المحور الثاني	المسار	المحور الأول	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	P مستوى الدلالة
الأداء المتميز	←====	استراتيجية المحيط الأزرق	0,688	0,050	9,633	***

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

**الجدول رقم (46): الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق والتباين المشترك**

المتغير المستقل	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	C.R. القيمة المعيارية الحرجة
استراتيجية المحيط الأزرق	0,073	0,006	12,104	***
e1	0,053	0,004	12,104	***

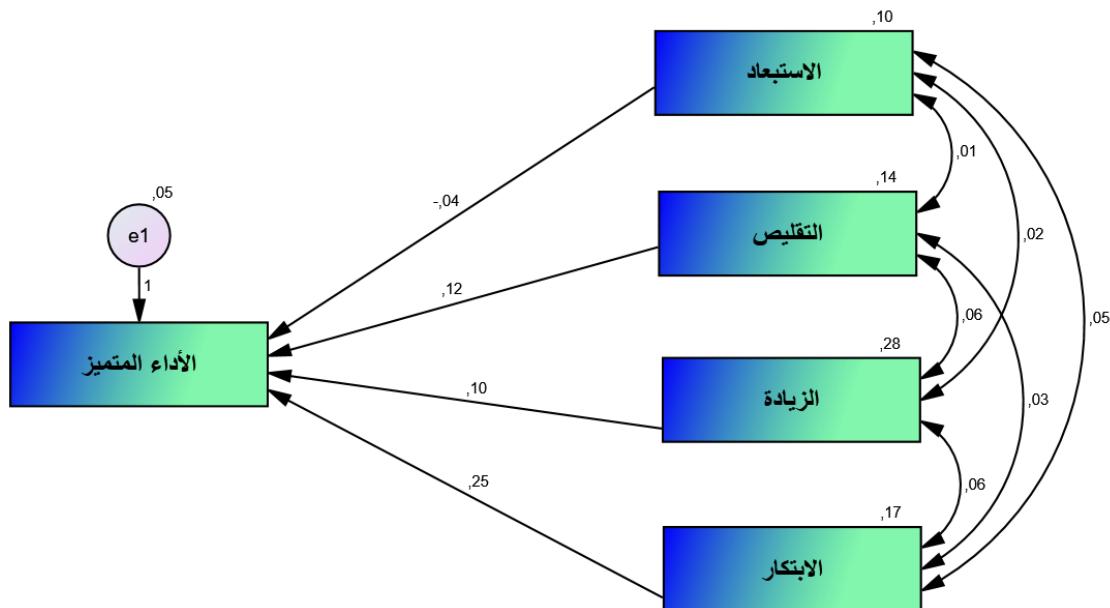
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

يمكن تحليل النتائج بناءً على جدول الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة نلاحظ أنَّ استراتيجية المحيط الأزرق تؤثر على الأداء المتميز بـ **0,688** وذلك كتأثير مباشر وهو تأثير فوق المتوسط مردُّه أنَّ الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية في مستوى فوق المتوسط.

بناء على ما سبق ثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة "

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية (على مستوى الأداء المتميز كمتغير تابع): لدراسة أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز بشكل كلي تم اعتماد نموذج تحليل المسار كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم (35): نموذج تحليل المسار بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

يتضح من الشكل أعلاه وجود أثر دال إحصائياً لثلاثة من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز، وهي: الابتكار، الزيادة، والتقليل، مما يدل على مساهمتها الإيجابية في تعزيز الأداء

داخل المؤسسة محل الدراسة، في المقابل، لم يُسجل بعد الاستبعاد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز، وللتتأكد من صلاحية التقدير لأبُد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (47): نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز**

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0,354	-0,927	0,044	-0,041	الاستبعاد--> الأداء المتميز
0,001	3,227	0,036	0,117	التقلص--> الأداء المتميز
***	3,874	0,026	0,102	الزيادة--> الأداء المتميز
***	6,950	0,035	0,245	الابتكار--> الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (47) يمكننا توضيح الفرضيات الفرعية المندرجة ضمن الفرضية الثالثة كما يلي:

✓ بالنسبة للفرضية  $H_{(3-1)}$  القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الاستبعاد على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التأثير بلغت (-0,041) عند مستوى معنوية ( $P = 0.354$ ) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، الأمر الذي يعكس علاقة سلبية ضعيفة وغير معنوية، أما قيمة (C.R) النسبة الحرجة فقد بلغت (-0,927)، وهي أقل من ( $\pm 1.96$ )، في حين أن الخطأ المعياري (S.E) بلغ (0,044)، وكلها مؤشرات تؤكد عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستبعاد والأداء المتميز، وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية  $H_{(3-1)}$ . ولا يمكن إثبات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاستبعاد على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة المدرستة.

✓ بالنسبة للفرضية  $H_{(3-2)}$  القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التقلص على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة فقد أظهرت النتائج أن قيمة P بلغت (0.001) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة (0,05)، ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية للأثر، كما أن قيمة (C.R) النسبة الحرجة بلغت (3,227)

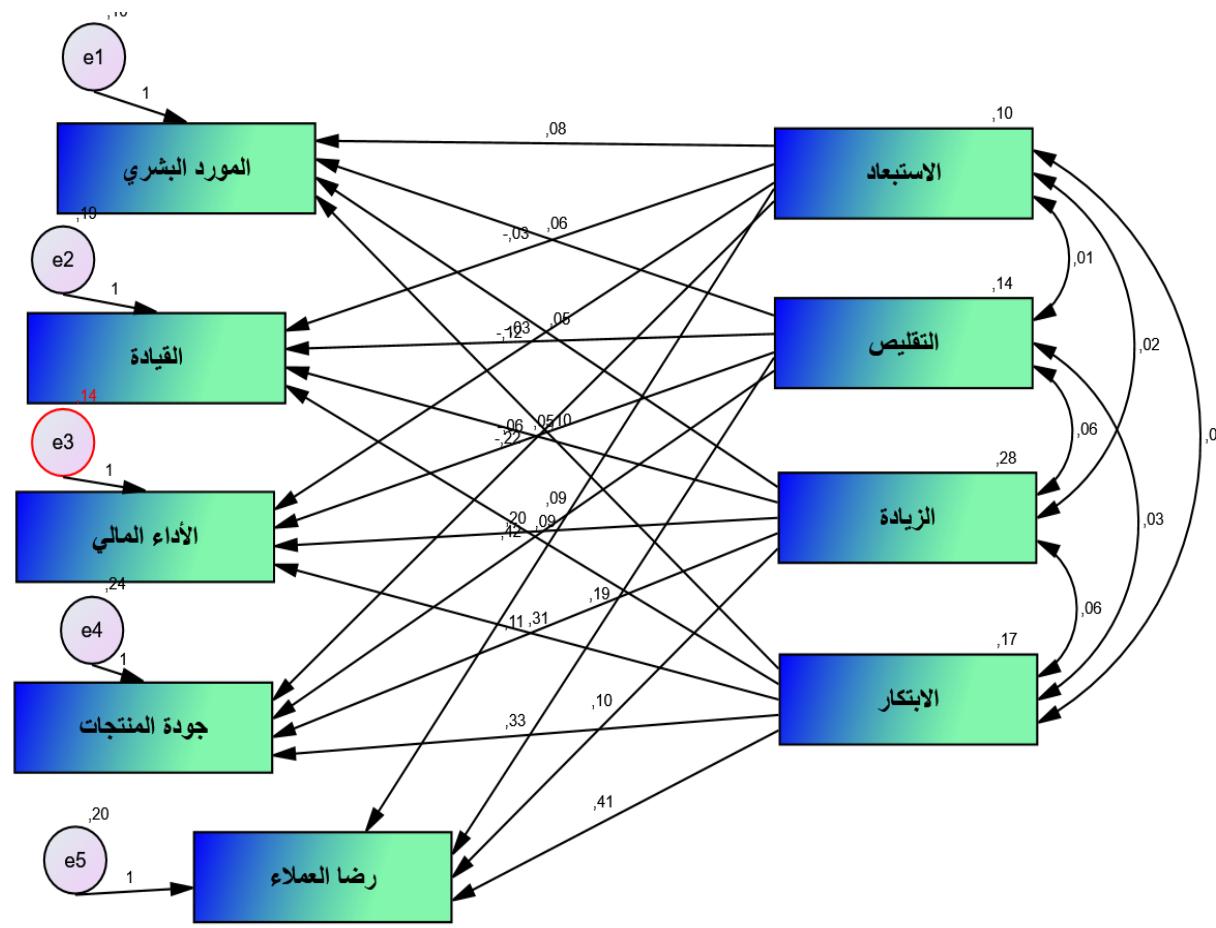
وهي أعلى من الحد المعياري ( $1.96 \pm 0.117$ )، مما يعزز قوة هذا الأثر، وبالنظر إلى معامل التقدير (Estimate) نجد أنه يساوي (0.036) ما يشير إلى أن العلاقة موجبة ودالة، أي أن زيادة تطبيق "التقليل" يؤدي إلى تحسين الأداء المتميز، ويُعزز هذا الاستنتاج الخطأ المعياري المنخفض نسبياً (0.05) ما يدل على دقة التقدير، وعليه وتأسيساً على قاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية ( $H_{3-2}$ )، ويثبت أن لبعد التقليل أثراً ذو دلالة إحصائية موجبة على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ بالنسبة للفرضية ( $H_{3-3}$ ) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الزيادة على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التأثير بلغت (3.874) وهي قيمة موجبة وكبيرة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية. كما أن القيمة الاحتمالية ( $P=0.000$ ) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يؤكد دلالة العلاقة إحصائياً، علاوة إلى ذلك فإن الخطأ المعياري ( $0.1020$ ) يقع ضمن حدود مقبولة، مما يعزز دقة التقدير، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكّد صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الزيادة" على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

✓ بالنسبة للفرضية ( $H_{3-4}$ ) القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الابتكار على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية قالمة تُظهر نتائج التحليل أن بعد "الابتكار" يُساهم بشكل معنوي في تعزيز الأداء المتميز، حيث بلغ معامل التأثير (6.950)، وهو يشير إلى تأثير قوي وإيجابي، كما أن القيمة الاحتمالية المصاحبة ( $0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ )، مما يدل على أن هذا الأثر ليس ناتجاً عن الصدفة بل يتمتع بدلاله إحصائية عالية، ويُعزز ذلك أيضاً انخفاض الخطأ المعياري (0.2450)، مما يشير إلى استقرار التقديرات. بناءً على هذه المعطيات، وعليه يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد "الابتكار" على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة محل الدراسة

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية (على مستوى الأبعاد الفرعية للأداء المتميز): لدراسة أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأبعاد الفرعية للأداء المتميز تم اعتماد نموذج تحليل المسار كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم (36): نموذج تحليل المسار بين أبعاد استراتيجية محيط الأزرق وأبعاد  
الأداء المتميّز



المصدر: برمجية AMOS. Vs.24

من خلال الشكل رقم (36) نلاحظ وجود علاقة تأثير بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المعتمدة في الدراسة، بدءاً من (بعد الاستبعاد، التقلّص، الزيادة، الابتكار والأداء المتميّز بأبعاده (المورد البشري، القيادة، الأداء المالي، جودة المنتجات، رضا العملاء)، وللتتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (48): نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على المورد البشري للأداء المتميز

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0,215	1,240	0,061	0,076	الاستبعاد --> المورد البشري
0,219	1,230	0,050	0,062	التقليل --> المورد البشري
0,167	1,382	0,037	0,051	الزيادة --> المورد البشري
0,049	1,971	0,049	0,096	الابتكار --> المورد البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول رقم (48)، يمكن اختبار الفرضية الفرعية  $H_{(3-5)}$  والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على زيادة فعالية المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة

- ✓ بالنسبة لبعد الاستبعاد، فقد بلغت قيمة الاحتمال  $P = 0.215$  وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أن القيمة الحرجية  $C.R = 1.240$  أقل من 1.96، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي لهذا البعد على فعالية المورد البشري.
- ✓ بعد التقليل أيضاً أظهر قيمة  $P = 0.219$  و  $C.R = 1.230$ ، مما يعني أن تأثيره غير معنوي إحصائياً.
- ✓ أما بعد الزيادة، فقد سُجل  $P = 0.167$  و  $C.R = 1.382$ ، وهو كذلك غير دال إحصائياً عند المستوى المعتمد.
- ✓ في المقابل، بعد الابتكار سُجل قيمة  $P = 0.049$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة حرجية  $C.R = 1.971$  تفوق الحد المقبول (1.96)، ما يشير إلى وجود أثر معنوي موجب لبعد الابتكار على فعالية المورد البشري.
- بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الفرضية  $H_{(3-5)}$  تُقبل جزئياً، إذ تبيّن أن العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وزيادة فعالية المورد البشري هي علاقة جزئية، تقتصر على بعد الابتكار دون باقي الأبعاد، وهذا يُشير إلى أن الابتكار يُعد العامل الأساسي ضمن أبعاد استراتيجية في تعزيز فعالية المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

### الجدول رقم (49): نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على القيادة للأداء المتميز

P	C.R.	S.E.	Estimate	
,756	-,310	,085	-,026	الاستبعاد--> القيادة
,683	-,408	,070	-,029	التقلص--> القيادة
,297	1,042	,051	,053	الزيادة--> القيادة
,211	1,250	,068	,085	الابتكار--> القيادة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول رقم (49)، يمكن اختبار الفرضية الفرعية  $H_{(3-6)}$  والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على دعم القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

تشير البيانات الإحصائية إلى أن جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لم تُظهر أثراً معنوياً على دعم القيادة، حيث جاءت قيم الاحتمال (P-value) لجميع الأبعاد أكبر من 0.05، كما أن القيم الحرجية (C.R) لم تتجاوز الحد الإحصائي المقبول ( $\pm 1.96$ ) بناءً على ما سبق، **ترفض الفرضية الفرعية  $H_{(3-6)}$**  نظراً لغياب دلالة إحصائية توضح وجود علاقة آثر بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودعم القيادة

### الجدول رقم (50): نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المالي للأداء المتميز

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0,111	-1,592	0,073	-,117	الاستبعاد--> الأداء المالي
0,310	-1,016	0,061	-,062	التقلص--> الأداء المالي
***	4,452	0,044	0,196	الزيادة--> الأداء المالي
***	5,225	0,059	0,308	الابتكار--> الأداء المالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول رقم (50)، يمكن اختبار الفرضية الفرعية  $H_{(3-7)}$  والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

شير النتائج إلى تباين في دلالة الأثر بين الأبعاد الأربع للاستراتيجية. فقد أظهرت نتائج بعدي الاستبعاد والتقليل عدم وجود أثر معنوي على الأداء المالي، حيث بلغت قيمة الاحتمال ( $P$ ) لكل منهما على التوالي (0.111) و(0.310)، وهي قيم أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

في المقابل، أظهرت نتائج بعدي الزيادة والابتكار دلالة معنوية قوية على الأداء المالي. فقد كانت قيمة الاحتمال ( $P$ ) لكل من البعدين تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة إحصائية قوية، كما كانت القيم الحرجية (4.452 – 5.225) لبعد الزيادة وبعد الابتكار تتجاوز بكثير القيمة الحرجية، مما يعزز الثقة في هذه العلاقة، إضافة إلى ذلك، فإن معاملات التقدير (Estimate) كانت موجبة لكل من الزيادة (0.196) والابتكار (0.308)، وهو ما يشير إلى أن الأثر ليس فقط معنويًا بل أيضًا موجباً، أي أن تعزيز هذين البعدين يسهم فعليًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الفرعية  $H_{(3-6)}$  تُقبل جزئياً، حيث ثبت وجود أثر معنوي موجب لبعض أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة والابتكار) على الأداء المالي، في حين لم يظهر أثر دال لبعدي الاستبعاد والتقليل.

#### الجدول رقم (51): نتائج تدريب أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على جودة المنتجات للأداء

##### المتميز

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0,022	-2,298	0,098	-0,224	الاستبعاد--> جودة المنتجات
***	5,226	0,081	0,422	التقليل--> جودة المنتجات
0,066	1,839	0,058	0,107	الزيادة--> جودة المنتجات
***	4,222	0,078	0,330	الابتكار--> جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

بالاعتماد على نتائج تحليل المسار الموضحة في الجدول رقم (51)، يمكن اختبار الفرضية الفرعية  $H_{(3-8)}$  والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد

## استراتيجية المحيط الأزرق على رفع جودة المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

تشير نتائج التحليل إلى تباين في دلالة الأثر الإحصائي بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربع (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) على جودة المنتجات.

✓ بالنسبة لبعد الاستبعاد، فقد بلغت قيمة الاحتمال ( $P = 0.022$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن القيمة الحرجية ( $C.R = 2.298$ ) تقع خارج النطاق ( $\pm 1.96$ )، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية سالب لهذا البعد على جودة المنتجات المقدمة، مع معامل تأثير سالب ( $Estimate = -0.224$ ) يدل هذا على أن إزالة بعض العناصر عبر الاستبعاد قد يكون له أثر عكسي على الجودة إذا لم يُنفذ بطريقة مدرورة.

✓ بعد التقليص أظهر تأثيراً معنوياً قوياً، حيث بلغت قيمة ( $P = 0.000$ ) و( $C.R = 5.226$ )، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي موجب على جودة المنتجات، بمعامل تأثير ( $Estimate = 0.422$ ) أما بعد الزيادة، فقد سجل ( $P = 0.066$ ) و( $C.R = 1.839$ )، وهي قيم تقع قريباً من الحد الأدنى للمعنوية (0.05) ولكن تتجاوزه، لذا يعتبر هذا الأثر غير معنوي إحصائياً في ضوء المعايير المعتمدة، بالرغم من أنه يميل لأن يكون إيجابياً ( $Estimate = 0.107$ )

✓ أخيراً، أظهر بعد الابتكار أثراً معنوياً واضحاً على جودة المنتجات، حيث كانت القيم ( $P = 0.000$ ) و( $C.R = 4.222$ ) ومعامل التأثير ( $Estimate = 0.330$ )، ما يؤكد أن تبني الابتكار ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة داخل المؤسسة.

بناءً على المعطيات السابقة، يمكن القول إن الفرضية (3-8)  $H_0$  تقبل جزئياً، إذ ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رفع جودة المنتجات، وهي: التقليص والابتكار في حين كان أثر الاستبعاد معنوياً ولكنه سلبي الاتجاه، أما بعد الزيادة رغم أن اتجاه العلاقة موجب كما يُشير معامل التقدير  $Estimate = 0.107$ ، إلا أن قيمة الاحتمال ( $P = 0.066$ ) هي أكبر قليلاً من مستوى المعنوية المعتمد **0.05**، وبالتالي من منظور إحصائي صارم لا يُعد هذا الأثر ذو دلالة إحصائية.

### الجدول رقم (52): نتائج تقدير أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رضا العملاء للأداء المتميّز

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0,322	0,990	0,089	0,088	الاستبعاد--> رضا العملاء
0,008	2,645	0,073	0,194	التقلص--> رضا العملاء
0,015	1,954	0,053	0,104	الزيادة--> رضا العملاء
***	5,720	0,071	0,407	الابتكار--> رضا العملاء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS Vs.24

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (52)، يمكن اختبار الفرضية الفرعية (H-3)  $H_3$  والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على تعزيز رضا العملاء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة، حيث تشير النتائج إلى تفاوت دلالة الأثر بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على متغير رضا العملاء، كما يلي:

- ✓ بُعد الاستبعاد سجل قيمة حرجة (C.R = 0.990) وقيمة احتمالية (P = 0.322)، وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ما يدل على عدم وجود أثر معنوي لهذا البعد على رضا العملاء رغم أن الاتجاه موجب (Estimate = 0.088)، إلا أن النتيجة غير دالة إحصائيًا.
- ✓ بُعد التقلص أظهر أثراً ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (P = 0.008) أقل من 0.05، وقيمة حرجة (C.R = 2.645) أكبر من 1.96، مما يدل على وجود أثر معنوي موجب لهذا البعد على رضا العملاء، مع معامل تقدير (Estimate = 0.194) يُشير إلى أثر متوسط القوة.
- ✓ بُعد الزيادة سجل قيمة حرجة (C.R = 1.954) وقيمة احتمالية (P = 0.015) ورغم أن C.R أقل بقليل من 1.96، إلا أن قيمة P أقل من 0.05، مما يجعل الأثر هامشياً دالاً إحصائياً، ويمكن قبوله بمرنة كأثر معنوي ضعيف، كما أن التأثير موجب (Estimate=0.104) لكنه محدود نسبياً.
- ✓ بُعد الابتكار سجل أقوى تأثير، حيث بلغت قيمة (C.R = 5.720)، وقيمة P أقل من مستوى الدلالة مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عالية جدًا بين الابتكار ورضا العملاء، كما أن معامل التأثير (Estimate = 0.407) يعكس أثراً كبيراً نسبياً.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الفرعية (H-3)  $H_3$  تقبل جزئياً، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن لأبعاد التقلص، الزيادة، والابتكار أثراً معنويًا موجباً على رضا العملاء، بينما لم يُظهر بُعد الاستبعاد أثراً ذا دلالة إحصائية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالفروق

إنّ الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة المدروسة (إن وُجدَت) حول كل من المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) والمتغير التابع (الأداء المتميز) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقديمية في العمل، المستوى الوظيفي)، ومن المعروف أنّه في حالة وجود حاليّن للإجابة مثل (الجنس: ذكور وإناث) يتم استخدام اختبار *T-Test* أمّا في حالة وجود أكثر من ثلاثة حالات (خيارات الإجابة) يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-Way Anova*). من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تدرس وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المعتمدة في الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقديمية في العمل والمستوى الوظيفي)، وهذا عند مستوى المعنوية (0.05). حيث تُقبل الفرضية العدمية عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وتُقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05). وتمثل فيما يلي:

**H<sub>(4-0)</sub> (الفرضية الصفرية)** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، المستوى التعليمي الأقديمية في العمل والمستوى الوظيفي)

**H<sub>(4-1)</sub> (الفرضية البديلة)** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقديمية في العمل والمستوى الوظيفي)

ومن أجل اختبار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار *T-Test* لتحديد الفروقات الإحصائية حسب متغير الجنس، واختبار التباين الأحادي لتحديد الفروق الإحصائية حسب بقية المتغيرات الديموغرافية، مثلاً أشرنا إليه سابقاً.

**1. الفرضية الفرعية H<sub>(4-1)</sub>** : اختبار *T* لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس، حيث تم اختبار تحليل *T-Test* لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة وفق النتائج المبينة في الجدول رقم (53)

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار  $T$ 

الملاحظة	مستوى الدلالة	df	T	اختبار Levene			محاور الدراسة
				F	Sig	التجانس	
غير دال	0,438	290	0,777	0,005	0,945	حالة التجانس	استراتيجية المحيط الأزرق
	0,430	72,243	0,794			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,758	290	-0,309	1,605	0,206	حالة التجانس	الأداء المتميز
	0,777	65,750	-0,285			حالة عدم التجانس	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (53) ما يلي:

بالنسبة لمحور استراتيجية المحيط الأزرق تظهر قيمة Sig لاختبار Levene's الخاص بالتجانس أكبر من 5%， أي أنّا نعتمد Sig الخاصة باختبار T التي تقابل التجانس (0.438) وهي أكبر من 5%， أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

بالنسبة لمحور الأداء المتميز تظهر قيمة Sig لاختبار Levene's الخاص بالتجانس أكبر من 5%， أي أنّا نعتمد Sig الخاصة باختبار T التي ت مقابل التجانس (0.758) وهي أكبر من 5%， أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (53) نلاحظ أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز والتي تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الجنس».

بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والمستوى الوظيفي) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج كالتالي:

**2. الفرضية الفرعية  $H_{(4-2)}$ :** لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة بِاختلاف متغير العمر، تم اختبار تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج مبينة في الجدول أدناه:

$H_{(4-2)0}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمُؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزيز لمتغير العمر.

$H_{(4-2)1}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمُؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزيز لمتغير العمر.

**الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر**

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
0,276 غير دال	1,272	0,093	0,464	5	بين المجموعات	استراتيجية المحيط الأزرق
		0,073	21,024	288	داخل المجموعات	
		21,488	293		المجموع	
0,710 غير دال	0,587	0,041	0,206	5	بين المجموعات	الأداء المتميز
		0,070	20,218	288	داخل المجموعات	
		20,424	293		المجموع	
0,504 غير دال	0,867	0,046	0,232	5	بين المجموعات	كامل الاستبيان
		0,053	15,390	288	داخل المجموعات	
		15,622	293		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصّل إليها في الجدول رقم (54) ما يلي:

بالنسبة لمحور **استراتيجية المحيط الأزرق** تظهر قيمة مستوى الدلالة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير العمر بالنسبة لآراء أفراد العينة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية. بالنسبة لمحور **الأداء المتميز** تظهر قيمة مستوى الدلالة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير العمر بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

بالنسبة لكامل الاستبيان تظهر قيمة مستوى الدلالة *Sig* بلغت (0,504) وهي أكبر من 5% وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير العمر».

**3. الفرضية الفرعية (4-3)**: لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة بـ**اختلاف متغير المستوى التعليمي**, تم اختبار تحليل التباين *ANOVA*

$H_{(4-3)0}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

$H_{(4-3)1}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمستوى التعليمي**

مستوى الدلالة	قيمة <i>F</i>	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
0,862 غير دال	0,324	0,024	0,096	4	بين المجموعات	استراتيجية المحيط الأزرق
		0,074	21,392	288	داخل المجموعات	
			21,488	293	المجموع	
0,885	0,289	0,020	0,081	4	بين المجموعات	الأداء المتميز

غير دال		0,070	20,342	288	داخل المجموعات	
			20,424	293	المجموع	
0,935 غير دال	0,206	0,011	0,044	4	بين المجموعات	كامل الاستبيان
		0,054	15,578	288	داخل المجموعات	
			15,622	293	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصّل إليها في الجدول رقم (55) ما يلي:

بالنسبة لمحور استراتيجية المحيط الأزرق تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

بالنسبة لمحور الأداء المتميز تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لكامل الاستبيان تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* بلغت (0,935) وهي أكبر من 5% وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي».

4. الفرضية الفرعية  $H_{(4-4)0}$ : لاختبار الفروقات بين متطلبات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة باختلاف متغير الأقدمية في العمل، تم اختبار تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج مبنية في الجدول رقم (56)

$H_{(4-4)0}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

$H_{(4-4)1}$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم(56): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للأقدمية في العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
0,716 غير دال	0,579	0,043	0,214	5	بين المجموعات	استراتيجية المحيط الأزرق
		0,074	21,274	288	داخل المجموعات	
			21,488	293	المجموع	
0,478 غير دال	0,905	0,020	0,316	5	بين المجموعات	الأداء المتميز
		0,070	20,108	288	داخل المجموعات	
			20,424	293	المجموع	
0,658 غير دال	0,655	0,035	0,176	5	بين المجموعات	كامل الاستبيان
		0,054	15,446	288	داخل المجموعات	
			15,622	293	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS Vs.27.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصّل إليها في الجدول رقم (56) ما يلي:  
بالنسبة لمحور استراتيجية المحيط الأزرق تظهر قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير الأقدمية في العمل بالنسبة لآراء أفراد العينة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.  
بالنسبة لمحور الأداء المتميز تظهر قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير الأقدمية في العمل بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

بالنسبة لـ كـامل الاستبيان تـظهر قيمة مـستوى الدـلالة  $Sig$  بلـغت (0,658) وـهي أـكبر من 5% وـبالتالي نـقبل الفـرضـية العـدـمية القـائلـة: «لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـالـة إـحـصـائـية عـند مـسـتوـى دـلـالـة (0.05) في آراء أـفـراد عـيـنة الـدـرـاسـة حـول دور استـراتـيـجـية المـحيـط الأـزـرـق في تـحـقـيق الأـدـاء المـتمـيز بـمـؤـسـسـة مـطـاحـن عمر بن عـمـر للـصـنـاعـاتـ الـغـذـائـية تعـزـى لمـتـغـيرـ الأـقـدـمـيـةـ فـيـ الـعـمـلـ».

5. الفـرضـية الفـرعـية (H<sub>(4-5)</sub>): لـاخـتـبارـ الفـروـقـاتـ بـيـنـ مـتوـسـطـاتـ إـجـابـاتـ أـفـرادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ مـحاـوـرـ الـدـرـاسـةـ بـإـخـتـالـفـ مـتـغـيرـ المـسـتوـىـ الـوـظـيفـيـ،ـ تـمـ اـخـتـبارـ تـحـلـيلـ التـبـاـينـ ANOVAـ.

$H_{(4-5)0}$ : لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـالـة إـحـصـائـية عـند مـسـتوـى دـلـالـة (0.05) في آراء أـفـراد عـيـنة الـدـرـاسـة حـول دور استـراتـيـجـية المـحيـط الأـزـرـق في تـحـقـيق الأـدـاء المـتمـيز بـمـؤـسـسـة مـطـاحـن عمر بن عـمـر للـصـنـاعـاتـ الـغـذـائـية تعـزـى لمـتـغـيرـ المـسـتوـىـ الـوـظـيفـيـ.

$H_{(4-5)1}$ : تـوجـد فـروـق ذات دـلـالـة إـحـصـائـية عـند مـسـتوـى دـلـالـة (0.05) في آراء أـفـراد عـيـنة الـدـرـاسـة حـول دور استـراتـيـجـية المـحيـط الأـزـرـق في تـحـقـيق الأـدـاء المـتمـيز بـمـؤـسـسـة مـطـاحـن عمر بن عـمـر للـصـنـاعـاتـ الـغـذـائـية تعـزـى لمـتـغـيرـ المـسـتوـىـ الـوـظـيفـيـ.

الجدول رقم(57): نـتـائـجـ تـحـلـيلـ التـبـاـينـ الأـحـادـيـ لـاخـتـبارـ الفـروـقـاتـ لـلـمـسـتوـىـ الـوـظـيفـيـ

مسـتوـىـ الدـلـالـةـ	قيـمةـ Fـ	مـتوـسـطـ المـرـبـعـاتـ	مـجمـوعـ المـرـبـعـاتـ	درجـاتـ الـحرـيـةـ	مـصـدرـ التـبـاـينـ	محاـوـرـ الـدـرـاسـةـ
0,514 غير دال	0,818	0,060	0,241	4	بين المجموعات	استـراتـيـجـيةـ المـحيـطـ الأـزـرـقـ
		0,074	21,247	288	داخل المجموعات	
		21,488	293		المجموع	
0,416 غير دال	0,986	0,069	0,275	4	بين المجموعات	الأـدـاءـ المـتمـيزـ
		0,070	20,149	288	داخل المجموعات	
		20,424	293		المجموع	
0,337 غير دال	1,141	0,061	0,243	4	بين المجموعات	كـاملـ الاستـبـيـانـ
		0,053	15,379	288	داخل المجموعات	
		15,622	293		المجموع	

المـصـدـرـ:ـ منـ إـعـادـ الـبـاحـثـ بـالـاعـتمـادـ عـلـىـ مـخـرـجـاتـ بـرـمـجـيـةـ SPSS Vs.27ـ

نلاحظ من خلال النتائج المتوصّل إليها في الجدول رقم (57) ما يلي: بالنسبة لمحور استراتيجية المحيط الأزرق تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

بالنسبة لمحور الأداء المتميز تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* أكبر من 5% أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بالنسبة لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية. بالنسبة لكامل الاستبيان تظهر قيمة مستوى الدلالـة *Sig* بلغت (0,337) وهي أكبر من 5% وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة: «لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي».

بناء على ما سبق نرفض صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تتضـع على: «توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)

#### المطلب الرابع: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

من خلال نتائج اختبارات الفروقات ونتائج تحليل المسار ونتائج الانحدار الخطي البسيط يمكن الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

##### أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى $H_1$

جاءت الفرضية الرئيسية الأولى مرتبطة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية وقد تم صياغتها كالتالي:

**الفرضية الأولى:** يوجد تطبيق مرتفع لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

كشفت نتائج الدراسة وجود تطبيق فعلي لاستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمتوسط حسابي (3,920)، وبهذا تمَّ قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، أي وجود تطبيق مرتفع لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقلص، الزيادة، الابتكار) في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، أما فيما يخص الأبعاد فقد ظهر:

- ✓ في المرتبة الأولى بعد الابتكار بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4,031)؛
- ✓ في المرتبة الثانية بعد الاستبعاد بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,984)؛
- ✓ في الدرجة الثالثة جاء بعد التقلص بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,837)؛
- ✓ في المرتبة الرابعة بعد الزيادة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3,825).

وهذا ما يشير إلى مستوى عالٍ نسبياً من التطبيق لهذه الاستراتيجية داخل المؤسسة، ويدل على أن العاملين في المؤسسة يُدركون وجود توجه واضح نحو تنفيذ ممارسات المحيط الأزرق، من خلال الاستبعاد الفعال للأنشطة غير ذات القيمة، وتقلص الجوانب التي تستهلك الموارد دون مردود كبير، إلى جانب زيادة وتعزيز ما يخلق قيمة مضافة حقيقية، والاهتمام الكبير بالابتكار كمدخل أساسي لإعادة تشكيل السوق وتوسيع الفرص

وقد أكدت نتائج اختبار (T) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ما يعني أن هذا التطبيق ليس عشوائياً أو ناتجاً عن الصدفة، بل هو توجه استراتيجي ممنهجه تبنيه المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق التميز والتقوّق في بيئه شديدة المنافسة، وعليه فإن الفرضية تعد مدعومة بالنتائج الإحصائية، ما يعزز من مصداقيتها ويدعم الاستنتاج بأن المؤسسة محل الدراسة تطبق فعلاً أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة كبيرة.

#### ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية $H_2$

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

**الفرضية الثانية:** يتوافر الأداء المتميّز بدرجة مرتفعة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة من خلال أبعاده المختلفة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للأداء المتميّز بلغ 3,765، وهو ما يشير إلى درجة عالية نسبياً من التميز في الأداء داخل المؤسسة، بما يعكس مستوى إيجابياً من الاستراتيجية والكفاءة

التنظيمية وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تسعى بشكل فعال إلى تحقيق التميز في مختلف جوانبها الإدارية والإنتاجية والخدمية.

عند تفصيل النتائج حسب الأبعاد، تبيّن أن رضا العملاء حقق أعلى متوسط بواقع 4.10، ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً لاحتياجات وتوقعات عملائها، وتعمل على تحسين تجربتهم بشكل مستمر لضمان رضاهم التام، حيث يُعد رضا العملاء من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح واستدامة المؤسسة، وهو ما يعكس مدى توافق منتجاتها مع توقعات العملاء، ويعزز من ولائهم في السوق، ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد يشير إلى أن المؤسسة تتبنى استراتيجيات فعالة في تقديم قيمة مبتكرة للعملاء، وتحرص على بناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما يعكس ثقافة مؤسسية تركز على الأداء المتميز ورضا العملاء كحجر الزاوية فيه، كما سجل بعد جودة المنتجات متوسطاً قدره 3.92، مما يشير إلى حرص المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات عالية ومطابقة للمعايير، وهو ما يتکامل مع رضا العملاء، أما فيما يتعلق بالبعد المالي بلغ المتوسط 3.83، وهو مؤشر على سلامة الوضع المالي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة، بما يعزز كفاءتها الاقتصادية ويدعم قدرتها على مواصلة الاستثمار والتتوسيع، أما بعد المورد البشري جاء بمتوسط حسابي 3.64 أي أنه يساهم بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز خاصة إذا كان مدعوماً بالتدريب والتحفيز.

أما بعد الأقل من حيث التقييم فكان القيادة، بمتوسط قدره 3.27، وهو ما يمثل مستوى متوسطاً مقارنة بباقي الأبعاد، ويشير إلى وجود بعض القصور أو التحديات في هذا المجال، قد تتعلق بأساليب اتخاذ القرار، التواصل الإداري، أو ضعف في تبني نماذج قيادية حديثة. وهذا يتطلب من المؤسسة مراجعة سياساتها القيادية وتطوير برامج تأهيل وتكوين للقيادة بما يعزز من هذا البعد الحيوي في الأداء المؤسسي وقد أكّدت نتائج اختبار (T) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدعم صحة الفرضية ويثبت أن تحقق الأداء المتميز في المؤسسة ناتج عن عوامل واقعية يمكن قياسها.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة H<sub>3</sub>

تمت صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن للصناعات الغذائية-قالمة. من خلال النموذج البنائي الذي يعتمد على الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة وجود تأثير إيجابي مباشر بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع وقد تم تقدير لهذه العلاقة بـ 0.688، وهو ما يشير إلى تأثير مرتفع نسبياً، مما يدل على أن تطبيق أبعاد

استراتيجية المحيط الأزرق يسهم بشكل واضح وفعال في دعم وتحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) مما يعني أن التأثير حقيقي وموثوق من الناحية الإحصائية، وتشير هذه النتيجة إلى أن كل تحسن في تبني المؤسسة استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى تحسن مباشر في أدائها المتميز، تعكس هذه العلاقة أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في تحسين أدائها، بل تتبني مدخلاً استراتيجياً ابتكارياً يهدف إلى إعادة تشكيل منحني القيمة وخلق مساحات سوقية جديدة، بما يعزز من قدرتها على التميز في بيئة تنافسية ديناميكية، ومنه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز لمجموعة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة.

**1- تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز:** حيث أظهرت النتائج ما يلي:  
 ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بعد الاستبعاد على الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية.

أظهرت نتائج النموذج أن بعد الاستبعاد لا يُحدث أثراً ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز، إذ لم تكن قيمة معامل المسار أو مستوى الدلالة الإحصائية تشير إلى وجود علاقة قوية أو مباشرة بين هذا البعد والأداء المتميز العام للمؤسسة عند عزله عن بقية الأبعاد، ويعود ذلك إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي:  
 بالرغم أن نتائج الاستبيان أظهرت مستوى مرتفعاً في تطبيق بعد "الاستبعاد" ضمن استراتيجية المحيط الأزرق، إلا أن هذا البعد لم يُظهر أثراً ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ويعزى هذا الأمر إلى أن تطبيق الاستبعاد تم على جوانب غير استراتيجية أو بصورة شكلية دون دراسة منهجية لتأثيره على سلسلة القيمة. فقد تم، على سبيل المثال، إلغاء خدمة توصيل المنتجات إلى عدد من المحلات أو المناطق بعيدة عن التغطية الجغرافية المباشرة للمؤسسة (بهدف تقليل تكاليف النقل والوقود)، والاعتماد بدلاً من ذلك على وكلاء توزيع أو حضور فعلي للعملاء إلى موقع المؤسسة لاستلام المنتجات، إلا أن هذه الإجراءات لا تمس جوهر العملية الإنتاجية الأساسية، المتمثلة في مراحل الطحن والتغليف والتسويق، مما حدّ من فاعلية هذا البعد في إحداث تحسين ملموس في عناصر الأداء المتميز كجودة المنتجات، أو رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك تعتبر عملية التخلص من بعض الألات ذات آثر محدود لأنها لم تكن تشـكـل جـزـءـاً نـشـطاً من العملية الإنتاجية، كما أن استبعاد المنتجات الفرعية التي لا تلقى إقبالاً في السوق لم يكن لها آثر لأن حجم هذه المنتجات في إجمالي المبيعات كان منخفضاً أصلاً.

- عدم فهم الاستبعاد كأداة استراتيجية فعالة، فالاستبعاد في إطار استراتيجية المحيط الأزرق لا يعني فقط التخلص من التكاليف، بل يشير إلى إزالة الأنشطة أو العملية التي لا تضيف قيمة حقيقة للبيان في كثير من الحالات، يُساء فهم هذا المفهوم ويُخترل في استبعاد بعض العمليات الثانوية دون مراجعة جوهرية للنشاط.
  - إزالة بعض العمليات التي تبدو غير ضرورية إدارياً، ولكنها ذات أهمية غير مرئية من وجهة نظر الزبون أو الموظفين.
  - قيام المؤسسة باستبعاد أنشطة أو عمليات غير أساسية أو هامشية، أي أن هذه الأنشطة لم تكن تسبب تكاليف مرتفعة أو تعقيدات كبيرة فعلاً، وعليه فإن الاستبعاد لم يحدث فرقاً ملمساً في الكفاءة التشغيلية أو الجودة، وبالتالي لم ينعكس على الأداء المتميز.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بعد التقليص والزيادة والابتكار على الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية وهو ما يعكس فاعلية تطبيق هذه الأبعاد ضمن استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين مخرجات الأداء المؤسسي. ويعزى هذا الأثر إلى مجموعة من العوامل الموضوعية التي تعكس طبيعة التطبيق العملي داخل المؤسسة، كما يلي:
- أسهم تقليص بعض الجوانب التي لا تضيف قيمة فعلية في تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية للمؤسسة، مثل: تقليص التكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية المعقدة أو الرائدة، خفض المصارييف اللوجستية عبر إعادة هيكلة عمليات النقل والتوزيع، تقليص الهدر في الموارد الإنتاجية أو الوقت، وعليه وبعد التقليص ساهم في رفع كفاءة العمليات، وتقليل النفقات دون التأثير على الجودة، مما عزز مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

عملت المؤسسة على زيادة العوامل التي تولد قيمة مضافة للعملاء والموظفيين، مثل: رفع مستوى جودة المنتجات من حيث النقاء أو التغليف أو خصائص الطحن، والاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالية، تحسين الاستجابة لطلبات السوق ورفع درجة رضا العملاء، فالزيادة في مختلف الجوانب المهمة مكّنت المؤسسة من التميز في تقديم منتجات ذات جودة، وتحسين تجربة الزبون، والرفع من ولاء العملاء وهو ما انعكس إيجاباً على الأداء المتميز.

انخرطت المؤسسة في خلق حلول جديدة أو منتجات محسنة تلبي متطلبات السوق، مثل: تطوير أنواع جديدة من العجائن تتناسب مع أنواع واحتياجات فئات مختلفة من الزبائن، واعتماد أساليب تعبئة وتغليف مبتكرة أكثر جاذبية وجودة، فضلاً عن استخدام تكنولوجيات إنتاج حديثة تحسن من الكفاءة والجودة في آن واحد.

ساعد هذا الابتكار في فتح آفاق سوقية جديدة (مكّن من اختراق أسواق دولية)، وهو ما يشكّل ركيزة أساسية من ركائز الأداء المتميّز في بيئة تنافسية مشبعة.

إن وجود أثر دالٍ لبعدي التقليص والزيادة، إلى جانب الابتكار، يؤكد أن المؤسسة لم تكتف بتقليل النعمانات أو تحسين العمليات، بل ذهبت أيضًا نحو إعادة تشكيل عرض القيمة الموجهة للعملاء، وتحسين بيئتها الداخلية، ما أسهم في تحقيق مخرجات متميّزة على صعيد الأداء الكلي، سواء من حيث الجودة، رضا العملاء، الأداء المالي وفعالية الموارد البشرية.

**2- تأثير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على كل بعد من أبعاد الأداء المتميّز، حيث أظهرت النتائج:**

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الابتكار على المورد البشري في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية في حين لم تؤثّر بقية أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بعد المورد البشري.

رغم ما أظهرته النتائج الوصفية من ارتفاع مستويات الموافقة لدى أفراد العينة حول تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق داخل المؤسسة، إلا أن التحليل الإحصائي بين أن الأثر الفعلي على المورد البشري كان محدوداً، واقتصر على بُعد الابتكار فقط دون باقي الأبعاد (الاستبعاد، التقليص، والزيادة). ويمكن تفسير ذلك بوجود فجوة بين الإدراك النظري لتطبيق الاستراتيجية وبين مدى تأثيرها العملي على المورد البشري، إذ تُعدّ أبعاد الاستبعاد والتقليص والزيادة بطبعتها إجراءات تنظيمية تُنفذ غالباً من قبل الإدارة العليا وتتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية أو خفض التكاليف، دون أن تتطوّر على الضرورة على تفعيل أو تنمية مباشرة للعنصر البشري.

غالباً ما تُطبق الأبعاد بقرارات إدارية عليا، دون إشراك فعلي للموارد البشرية، مما يُضعف أثراها على أدائهم أو فعاليتهم، كما قد تُفهم من طرف العاملين ك مجرد إعادة هيكلة، أو تحسين تشغيلي لا كاستراتيجية تُعزّز قدراتهم أو تحفزهم، أما بُعد الزيادة تحديداً، حتى وإن اعتُبر إيجابياً، فقد يكون موجهاً نحو تحسين المنتج وليس بالضرورة نحو تحسين بيئة العمل أو تنمية الأفراد.

أما الابتكار، فهو البُعد الأكثر ارتباطاً بالمورد البشري من حيث المشاركة، التمكين، والتفكير الإبداعي، إذ يستلزم بيئة عمل محفزة تُشجع الموظفين على طرح الأفكار وتنفيذ المبادرات الجديدة، ولهذا يُعد الابتكار محفزاً جوهرياً لفعالية المورد البشري، وقد يُشكّل محوراً استراتيجياً لرفع أدائه وتعزيز مساهمته في تحقيق التميّز المؤسسي.

- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

يمكن تفسير هذه النتيجة بافتراض أن تطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة لم يترجم إلى إجراءات مباشرة أو ملموسة تُعزز من فعالية القيادة أو تمكينها، بل بقيت الجهود منصبة على الجوانب التشغيلية والتسويقية دون أن تمتد لتشمل بناء قدرات القيادة أو تطوير أساليبها.

كما يُعزى غياب الأثر إلى محدودية إشراك القيادات الإدارية في تصميم وتنفيذ مكونات الاستراتيجية مما حال دون تفعيل أدوارهم القيادية وفق منظور استراتيجي يتماشى مع مبادئ المحيط الأزرق، مثل الابتكار في اتخاذ القرار أو خلق رؤى قيادية غير تقليدية، وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة مراجعة آليات تطبيق الاستراتيجية على المستوى القيادي لضمان تحقيق تكامل وظيفي واستراتيجي يُسهم في الارتقاء بالأداء.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بعد الزيادة والابتكار على الأداء المالي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية في حين لم يؤثر بعد الاستبعاد والتقليل على الأداء المالي. يُشير ذلك إلى أن تعزيز القيمة المقدمة من خلال رفع بعض عناصر الزيادة (تنوع تشكيلة المنتجات، سلامة الأغذية المستهلكة، الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالية، الزيادة الاستراتيجية لمنافذ التوزيع) إلى جانب تطبيق ممارسات ابتكارية في العمليات أو المنتجات (خطة تسويقية مبتكرة، استخدام تقنيات حديثة في التعبئة والتغليف مواكبة التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها)، يُسهمان بشكل مباشر في تحسين النتائج المالية للمؤسسة، سواء من خلال زيادة الإيرادات، تقليل التكاليف، تعزيز الثقة مع الشركاء.

في المقابل، لم تُظهر النتائج وجود أثر معنوي لكل من بُعد الاستبعاد والتقليل على الأداء المالي، ويمكن تفسير ذلك بكون إجراءات الاستبعاد أو التقليل، رغم أهميتها في تحسين الكفاءة وتخفيف الهدر، لا تُفضي بالضرورة إلى تحسين مباشر في النتائج المالية إذا لم تُرافق بتوجهات استراتيجية واضحة أو إعادة توظيف للموارد بطريقة مبتكرة تُعزز القيمة.

وتُبرز هذه النتائج أهمية التركيز على الابتكار وتعظيم القيمة في إطار استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها عوامل محركة ومحورية لتحقيق أداء مالي متميز، مقارنة بالإجراءات التي ترتكز على إزالة ما هو غير ضروري أو تقليل ما هو زائد (الأنشطة، الموارد، أو التكاليف) قد لا تحدث تغييرًا جوهريًا أو تطورًا نوعيًّا سريًّا في الأداء المالي في السوق الحالية التي تتسم بسرعة التغير، وكثرة التحديات، والمنافسة الشديدة.

✓ وجود أثر جزئي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على جودة المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر

#### بن عمر للصناعات الغذائية

أظهرت نتائج تحليل المسار المتعلق بالفرضية الفرعية (H-3) وجود أثر جزئي لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على جودة المنتجات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، فقد ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بُعد التقليل والابتكار، وهو ما يُشير إلى أن تحسين جودة المنتجات قد

تحقق جزئياً من خلال تقليل بعض العناصر مثل: الجهد المبذول، نسبة الأخطاء، العناصر المضرة بالبيئة، حوادث العمل... إلخ، إلى جانب اعتماد حلول جديدة ومبتكرة في العمليات والتصميم ومسايرة التكنولوجيا المتطرفة في الآلات لتحقيق بيئه عمل أكثر كفاءة، ما انعكس إيجابياً على جودة المخرجات.

أما بعد الاستبعاد، فقد أظهر أثراً معنوياً من الناحية الإحصائية، غير أن اتجاه العلاقة كان سلبياً مما قد يشير إلى أن بعض قرارات الاستغناء أو الازالة التي تم تطبيقها داخل المؤسسة أثرت سلباً على الجودة، ربما بسبب استبعاد عناصر كانت ضرورية ضمن سلسلة القيمة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تم استبعاد بعض الآلات بسبب إهلاكها، حيث كان من المفروض صيانتها بدل التخلص منها، وإلغاء دورات تكوينية خارجية بسبب تكلفة السفر والإقامة ورسوم التكاليف، فبدليل ذلك يكون بالتكوين الداخلي بالاعتماد على الكفاءات

وفيما يخص بعـد الزيادة، ورغم أن معـامل التقدير ( $\text{Estimate} = 0.107$ ) أظهر اتجـاهـاً موجـباً يـشير إلى وجود عـلاقـة إيجـابـية محـتمـلة مع جـودـة المنتـجـاتـ، إلاـ أنـ قـيمـة الـاحـتمـالـ الإـحـصـائـيـ ( $P = 0.066$ ) جاءـتـ أعلىـ بـقلـيلـ منـ مـسـتوـىـ الدـلـالـةـ المـعـتمـدـ ( $0.05$ )ـ،ـ مماـ يـجـعـلـ هـذـاـ الأـثـرـ غـيرـ دـالـ إـحـصـائـيـ منـ منـظـورـ إـحـصـائـيـ صـارـمـ،ـ ويـحـولـ دونـ تـأـكـيدـهـ.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية (3-8) H<sub>3</sub> قبولاً جزئياً، إذ ثبت وجود أثر دال لبعض أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على جودة المنتجات دون غيرها، وهو ما يعكس أهمية الابتكار والتقليل كأداتين فعاليتين لتحسين الجودة، مع ضرورة الحذر في تطبيق الاستبعاد لما قد يحمله من تبعات سلبية غير مقصودة، إضافة إلى إعادة النظر في تعديل بعد الزيادة بما يضمن تحقيق أثر ملموس على الجودة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بعد التقليل والزيادة والابتكار على رضا العملاء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية في حين لم يؤثر بعد الاستبعاد على رضا العملاء.

أظهرت النتائج أن أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على رضا العملاء كان متفاوتاً، إذ ثبت أن بعض الأبعاد ساهمت بشكل معنوي في تعزيز رضا العملاء، بينما لم يظهر للبعض الآخر تأثير يُعتد به.

فقد برز **بعد الابتكار** لأكثر الأبعاد تأثيراً، ويعزى ذلك إلى أن الابتكار يوفر للعملاء قيمة مضافة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو عبر تحسين تجربة الاستخدام بما يتماشى مع توقعات العملاء المتغيرة، كما أن التوجه نحو الابتكار يمكن المؤسسة من التميّز في سوق يعجّ بالتشابه في العروض، مما يزيد من جاذبية العرض المقدم للعميل ويعزز من مستوى رضاه.

كما أثبتت **بعد التقليل** ففعاليته في تحسين رضا العملاء، وهو ما يفسّر بأن تقليل المكونات غير الضرورية أو التعقيد الزائد في المنتج يسهل على العميل التفاعل مع العرض ويزيد من وضوح القيمة المقدمة إن هذا التبسيط يُسهم في إزالة العقبات أو الجوانب التي قد تعيق رضا العملاء أو تشتبه بهم.

**أما بعد الزيادة**، فقد أظهر تأثيراً معنويّاً ضعيفاً لكنه مقبول، مما يشير إلى أن تعزيز بعض الجوانب كالجودة كان له دور إيجابي، وإن كان محدوداً، وقد يعود ذلك إلى أن هذه التحسينات ربما لم تكن كافية أو لم تُركّز على العناصر التي يعطيها العملاء أولوية علياً، مما قلل من أثرها.

في المقابل، لم يُسجل **بعد الاستبعاد** أي تأثير يُذكر على رضا العملاء، وهو ما يمكن تفسيره بأن بعض عمليات الاستبعاد التي تم تنفيذها لم تكن موجهة بما يكفي نحو العناصر التي تُضيف قيمة للعميل أو ربما طالت عناصر ذات أهمية بالنسبة له، ما جعل أثراً محايداً.

وبصورة عامة، تُشير هذه النتائج إلى أن تحقيق رضا العملاء ضمن إطار استراتيجية المحيط الأزرق يتطلب تركيزاً على الابتكار أولاً، ثم التقليل الذي للعناصر غير الضرورية، مع توجيه جهود الزيادة نحو الجوانب التي تمسّ أولويات العميل بشكل مباشر، مع ضرورة توخي الحذر في تطبيق الاستبعاد دون فهم عميق لتوقعات الزبائن وقيمهم المدركة.

#### رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة $H_4$

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

**الفرضية الرابعة  $H_4$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي)

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية التي تم اعتمادها في الدراسة، وقد أسفرت دراسة هذه الفرضيات الفرعية إلى النتيجة التالية:

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات المبحوثين حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) يعني هذا أن المتغيرات الشخصية والديموغرافية لا يؤثر بشكل جوهري أو ملحوظ على وجهات نظر المبحوثين بشأن موضوع الدراسة، أي أن أفراد العينة لديهم رؤى متقاربة أو متماثلة.

## خلاصة:

في هذا الفصل في الجزء الأول منه تم في البداية التطرق إلى مؤسسة اقتصادية هامة رائدة في سوق الصناعات الغذائية على المستوى الوطني ممثلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية أين تم تعريف المؤسسة محل الدراسة، نشأتها وتطورها، بالإضافة إلى مختلف قيمها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، ومن أجل إضفاء الطابع التطبيقي على ما تم ذكره في الجانب النظري انتقلنا إلى عرض إجراءات الدراسة الميدانية، التي تم تنفيذها عبر تصميم استبيان موجه لعينة من العاملين بالمؤسسة، بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وانعكاسها على الأداء المتميز بمختلف ابعاده، وأخيراً تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أدوات تحليل إحصائي ملائمة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على مستوى الأداء المتميز في المؤسسة، وقد أكدت هذه النتائج أن اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز.

# الخاتمة

---

---

## خاتمة

ثُبّرَت الدراسة دور استراتيغية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية من خلال تركيزها على الابتكار وخلق فضاءات سوقية جديدة بعيداً عن المنافسة التقليدية، فقد مكّنت هذه الاستراتيجية المؤسسة من التحول من سوق مكتظ بالمنافسين إلى فضاء سوقي غير مستغل، عبر تقديم منتجات جديدة ذات قيمة مبتكرة وجودة عالية تلبي تطلعات المستهلكين، كما اعتمدت المؤسسة على تقنيات حديثة في الإنتاج، مما ساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية إلى جانب تبني سياسات تسويقية مبتكرة موجهة نحو تمييز العلامة التجارية وتعزيز ولاء الزبائن، وتمكنَت من اختراق أسواق دولية، كما تم توظيف أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربع: الاستبعد، التقليل، الرفع والابتكار، بطريقة متكاملة ساعدت على تجاوز العقبات التقليدية، ونتيجة لذلك سجّلت المؤسسة تطويراً ملحوظاً في الأداء المؤسسي من حيث جودة المنتجات، رضا العملاء، الأداء المالي، مما عزّز مكانتها السوقية وساهم في تحقيق أداء متميز.

وعليه فإن هذه الدراسة قد توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- تُطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة، وهذا ما توکده القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي العام لمحور الاستراتيجية، مما يُظهر وعيًا واضحًا لدى العاملين بمفاهيم الاستراتيجية وأدواتها ودورها في خلق أسواق جديدة وابتكار منتجات تلبي تفضيلات العملاء بما يسهم في زيادة الحصة السوقية ونمو المؤسسة.

- جاءت مستويات تطبيق أبعاد الاستراتيجية مرتفعة، وتصدرها بُعد الابتكار، مما يعكس حرص المؤسسة على تبني ممارسات ابتكارية تحقق قفزات في القيمة وتوجه فعلي نحو تطوير المنتجات بصورة غير تقليدية، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الاستبعد وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على التخلّي عن العناصر غير الضرورية التي لا تضيّف قيمة حقيقية، أو إلغاء بعض العوامل والأنشطة التي تعتبر تقليدية في القطاع وتسهم في زيادة التكاليف وتعقيد العمليات دون مبرر استراتيجي الأمر الذي يمكن المؤسسة من توجيه الموارد نحو ما يُحدث فرقاً فعلياً في تجربة العميل، أما بُعد التقليل فقد حل في المرتبة الثالثة مشارياً إلى سعي المؤسسة إلى تقليل التكاليف أو الخصائص الزائدة التي لا تُسهم في تمييز العرض المقدم، وهذا ما يشير بأن المؤسسة تسعى فعلياً إلى تقليل الممارسات غير الفعالة أو الميزات الزائدة التي لم تعد تتماشى مع تطورات السوق، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد الزيادة مما يعكس جهوداً لزيادة العناصر التي تخلق قيمة مبتكرة للعملاء، وتنظر هذه النتائج بوضوح مدى التزام المؤسسة بتطبيق منهج متوازن ومتكمّل لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بما يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز فيه.

- يتوافر الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بدرجة مرتفعة نسبياً تُعبر عن واقع إيجابي في الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يعكس بأن المؤسسة لا تكتفي بتطبيق ممارسات سطحية، بل تسعى فعلياً نحو تحقيق تميز شامل على مختلف الأصعدة، سواء الإدارية أو الإنتاجية كما يشير هذا المستوى من الأداء إلى وجود كفاءة تنظيمية معتبرة تُترجم في وضوح الرؤية وجودة العمليات وحسن استغلال الموارد.
- كشفت الدراسة أن بعد "رضا العملاء" كان في المرتبة الأولى من حيث تقدير أفراد العينة، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لتحقيق رضا عملائها، ويُعد هذا مؤشراً على تبنيها لممارسات تركز على جودة المنتج والاهتمام باحتياجات العملاء، في المقابل، جاء بعد "القيادة" في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الأداء المتميز، وهو ما قد يشير إلى وجود مجال للتحسين على مستوى القيادة داخل المؤسسة، سواء من حيث الأساليب المتبعة أو فعالية القادة في توجيه وتحفيز الأفراد.
- يوجد أثر مباشر وإيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع وقد تم تقدير قيمة هذه العلاقة بـ **0.688**، وهو ما يشير إلى تأثير مرتفع نسبياً، مما يدل على أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم بشكل واضح وفعال في دعم وتحقيق مستويات عالية من الأداء داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وتشير هذه النتيجة إلى أن كل تحسن في تطبيق المؤسسة استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى تحسن مباشر في أدائها المتميز، تعكس هذه العلاقة أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في تحسين أدائها، بل تبني مدخلاً استراتيجياً ابتكارياً يهدف إلى إعادة صياغة منحنى القيمة وفتح آفاق سوقية جديدة، ويعزى هذا التأثير إلى قدرة استراتيجية المحيط الأزرق على تمكين المؤسسة من التميز في بيئه تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتنافس، من خلال تقديم قيمة فريدة تعزز مكانتها وتدعم استدامة أدائها على المدى الطويل.
- تبين بأن أثر ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز كان جزئياً ومتبايناً حسب البعد المدروس، حيث بُرِزَ الابتكار كأقوى الأبعاد تأثيراً، إذ سُجّل له أثر معنوي ومباشر على معظم أبعاد الأداء، لا سيما المورد البشري، الأداء المالي، جودة المنتجات، ورضا العملاء، مما يؤكد أهمية تعزيز ثقافة الابتكار كمكون استراتيجي في بيئه العمل.
- في المقابل، كان لبعدي التقليص والزيادة أثر متفاوت، حيث أظهرها فاعلية نسبية على بعض الأبعاد، أهمها الأداء المالي ورضا العملاء، ولكن بدرجات أقل. أما بعد الاستبعاد، فرغم ارتفاع درجة الموافقة على تطبيقه من طرف أفراد العينة، إلا أنه لم يُسجّل أثراً معنويًّا يُذكر، بل في بعض الحالات اتجه تأثيره إلى السلبية، ما يعكس خللاً محتملاً في آليات تطبيقه أو سوء اختيار العناصر المستبعدة.

- أما فيما يخص أبعاد الأداء المتميز، فقد تبيّن أن بُعد القيادة لم يتأثر بشكل معنوي بأي من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، مما يستدعي مراجعة سياسات تمكين القيادات وتفعيل دورها في تبني وتنفيذ الاستراتيجيات الحديثة.
- إن تحقيق الأداء المتميز عبر استراتيجية المحيط الأزرق يعتمد على مدى الترابط بين أبعادها الأربع بما يُسهم في تقديم قيمة مضافة مستدامة في بيئه تتسم بالتغيير والتعقيد المستمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اجابات المبحوثين حول دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي)، يعني هذا أن أفراد عينة الدراسة لديهم نفس التصورات اتجاه موضوع الدراسة.

#### ❖ التوصيات والاقتراحات:

- من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصّل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في زيادة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها والاستفادة منها في دعم الأداء، وعلى هذا نورد فيما يأتي أهم التوصيات والاقتراحات:
- تعزيز ممارسات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ، ودعمها نحو التوجّه لتطبيق هذه الاستراتيجية.
  - تعزيز ممارسات المؤسسة في أدائها المتميز
  - تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الموظفين على المبادرة، وتوفير بيئه عمل محفزة على التفكير الإبداعي، مع التأكيد على أهمية الابتكار ودوره في إنتاج علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة مما يخلق طلب جديد والذي بدوره يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
  - مراجعة تطبيق بُعد الاستبعاد، مع ضرورة إجراء تحليل دقيق لسلسلة القيمة قبل إزالة أي نشاط أو عنصر لضمان عدم التأثير السلبي على الجودة أو رضا العملاء.
  - تحقيق توازن بين التقليل والزيادة، مع توجيه الجهود نحو تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة القيمة الفعلية للعملاء.
  - ضرورة سعي المؤسسات إلى التفكير خارج الصندوق من خلال التركيز على أسواق جديدة، وتجنب هوس المنافسة وحرروب الأسعار التي تستنزف الموارد وتمس هومش الربح بصفة خطيرة، والبحث في فئة اللا زبائن واستخدام وسائل تسويقية متقدمة لعرض المنتجات لما لذلك من دور في استمالة الذوق الشرائي للمستهلكين وزيادة إيرادات المؤسسة.

- لتحقيق أداءً متميزاً ومستداماً، ينبغي على المؤسسة العمل على تعزيز ممكّناتها الاستراتيجية عبر التركيز المتكامل على أبعاد الأداء المختلفة، بدءاً من المورد البشري الذي يُعدّ حجر الأساس في نجاح أي تنظيم، من خلال الاستثمار في التدريب المستمر، والتحفيز، وتوفير بيئة عمل داعمة تُعزّز الولاء والابتكار.
- بخصوص جودة المنتجات، يوصى بتبني معايير الجودة الشاملة، والاستثمار المستمر للاحظات للعلماء لضمان التطوير الدائم، أما بالنسبة لرضا العمالء فينبع التركيز على تقديم تجربة متكاملة تعتمد على تواصل فعال.
- يجب إيلاء القيادة اهتماماً خاصاً، نظراً لكونها بعد الأضعف حالياً؛ وذلك من خلال تبني نمط قيادة المحيط الأزرق، وبناء قيادات قادرة على تحفيز الآخرين، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الرؤية المستقبلية من خلال إشراكهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، مع الحرص على تأهيل القادة الحاليين وتطويرهم، حيث أن تحسين بُعد القيادة سيُسهم في توجيه الجهود داخل المؤسسة بشكل أكثر فعالية ويزع من تكامل باقي الأبعاد نحو تحقيق التميز المؤسسي الشامل.
- اعتماد تقييم دوري لأثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء، لضمان الاستمرارية في التطوير

والتصحيح

#### ❖ أفاق الدراسة:

- يمكن في نهاية الدراسة أن نلقي النظر لبعض النقاط الجديرة بالدراسة وهي:
- ✓ تحليل أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على أداء المؤسسات في قطاعات صناعية أخرى كالصناعات الصيدلانية أو الإلكترونية؛
  - ✓ تبني استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - ✓ استكشاف أثر القيادة التحويلية أو الرقمية في تعزيز فاعلية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؛
  - ✓ دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المؤسسي؛
  - ✓ استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة؛
  - ✓ دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية؛
  - ✓ دراسة تطبيق نماذج التميز في تحقيق الأداء المتميز المستدام.

# قائمة المراجع

## ❖ القرآن الكريم

- ✓ سورة النمل، الآية 119.
- ✓ سورة الأنعام، الآية 101.
- ✓ سورة التوبة، الآية 105.
- ✓ سورة الكهف، الآية 30.

## ❖ المراجع باللغة العربية:

## أولاً: الكتب

- 1- إسماعيل أبراهيم الفراز وآخرون، **SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2009.
- 2- رعد الصرن، **إدارة الابداع والابتكار**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 3- سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والализو 9000**، مطبعة الاشاعع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- شارلزهل وجاريث جونز، **الادارة الاستراتيجية - مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 5- شفيق العتوم، **طرق الاحصاء: تطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام spss**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 6- صالح على عوده الهلالات، **ادارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، عمان -الأردن، 2014.
- 7- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **ادارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق**، مركز بحوث شرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة 2006.
- 8- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتربية الادارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 9- عامر قنديجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- عماد نشوان، **الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي**، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2019.
- 11- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 12- علي السلمي، **ادارة الأداء المتميز - نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة**، المنظمة العربية للتربية الادارية، القاهرة، مصر، 2002.

- 13- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 14- محمد أحمد، استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة دمشق، سوريا، 2018.
- 15- محمد أزهار سعيد السماك، طرق البحث العلمي: أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16- محمد الذنيبات وعمر بوجوش، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحث، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 2007.
- 17- محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 18- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 19- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- 20- مصطفى يوسف كافي وآخرون، الإحصاء في الإدارة والاقتصاد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاصدار 1، عمان، الأردن، 2012.
- 21- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم Learning Organization، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 22- و.شان كيم، رينيه ماوبورغن، استراتيجية المحيط الأزرق (كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة)، ترجمة جانبوت حافظ، دارالفكر ، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2006.

## ثانياً: المجالات

- 1- أحمد بن عبد الرحمن بلالي، من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقية في تطور الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
- 2- أحمد بن علي الزهراني، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، 2023، ص 415.
- 3- أسميل علي مزهر، آثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2014.

- 4- أشرف سليمان الصوفي وأدهم أكر مبارك، التطبيق المعرفي وعلاقته بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2021.
- 5- أكرم أحمد الطويل وآخرون، دور أبعاد رأس المال الزيوني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 39، 2012.
- 6- الطاهر توابيتية، نحو إرساء أبعاد ومسارات استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تطبيقية على مجمع صيدا (المديرية العامة) المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 4، نوفمبر 2018.
- 7- الطاهر غراز. إيمان تريمة، تكنولوجي المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 4، العدد 2، 2022.
- 8- العيداني إلياس وآخرون، دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
- 9- آمال محمد المجاهد، محمد محمد الفطيم، استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي: دراسة ميدانية لعينة من شركات صناعة الأغذية في اليمن، مجلة جامعة الرazi للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2020
- 10- أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلوحة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
- 11- إيمان عبد محمد أحمد البرانبي، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لرأء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصـل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص 189.
- 12- بيداء ستار لفتة، مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات استراتيجية السوق الازرق / بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018.
- 13- ثابت حمدي ثابت محمد، تصور مقترن بتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لرأء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصـل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 14، الجزء 3، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، يوليو 2020.

- 14- جيهان مالكي، فاطمة طروطة، العلاقة بين ثقة الزبون، رضا الزبون وولاء الزبون في ظل التسويق الإلكتروني، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 6، 2024.
- 15- حمزة مزيان، بن سالم نادية، أهمية تحقيق رضا الزبون لبناء ولائه: دراسة ميدانية لعينة من زبائن موبليس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.
- 16- خديجة الحاج نعاس، منير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدرجات للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، 2019.
- 17- دروازي يسمين، أوسيرير منور، إدارة علاقات الزبون كتوجه جديد في التسويق المصرفي-مقارنة نظرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 286.
- 18- رزيقة رحمون، محمد شنشونة، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوايل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015.
- 19- رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكافئات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، جامعة غرداية، الجزائر، جوان 2012.
- 20- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بـالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 323.
- 21- سارة ابن زايد وكورتل فريد، التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية، مجلة دراسات، العدد 51، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، فيفري 2017.
- 22- سامية مخن ومحمد ساسي الشايب، القدرة على التفكير الابتكاري: قراءة مفاهيمية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 21 العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 51.
- 23- سعد وعد الله قاسم، سعيد عبد الله محمد، مدى توافق مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2013.
- 24- سيف محمد إسماعيل، ناجي عبد الستار محمود، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات في العراق: دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 44، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 356.
- 25- شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طرق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 1 ، 2014.

- 26- صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين شناوة الزيادي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 3 ، 2014.
- 27- عاكف لطفي خصاونة وآخرون، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال منحي نظمي، مجلة شؤون اجتماعية، المجلد 29، العدد 113، 2012.
- 28- عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للحودة EFOM كمدخل لتطوير الأداء : ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2013.
- 29- عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز ، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية  بكلية التربية - جامعة سوهاج مجلة كلية التربية، الجزء 4، العدد 45، جامعة عين شمس، مصر 2021.
- 30- عبيادات سارة، استراتيجية المحيط الأزرق: الأدوات التحليلية واطر العمل لابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة: دراسة حالة بعض الشركات العالمية، المجلة الجزائرية للتسهير والاقتصاد، المجلد 15 العدد 1 ، 2021.
- 31- فاطنة بن ساعد، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10 ، العدد 1 ، 2023.
- 32- فواز هذلي وهجيرة شيخ، ضبط جودة المنتجات كاستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17 ، العدد 2 ، 2021.
- 33- محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات جودة المطابقة لصدق البنائي وتطبيقاتها في البحوث النفسية العربية، المجلة العربية لقياس والتقويم، المجلد 4 ، العدد 7 ، 2023
- 34- محمد الغربي وعاشر مزريق، تسهير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلة 2 ، العدد 2 ، 2005.
- 35- محمد عواد وآخرون، إمكانية تقديم منتجات ثورية من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية لأراء الموزعين في شركة ايل في العراق، مجلة المثني لعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 11 ، العدد 1 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021.
- 36- مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للحودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14 ، ديسمبر 2013.
- 37- ممدوح الزيادات، أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهاً نظر العاملين، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 21 ، العدد 1 ، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 184.

38- نجلاء أحمد محمد شاهين، استراتيجية المحيط الأزرق: مدخل لتسويق البرامج المميزة بجامعة بنها "تصور مقترن"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 18، العدد 1، كلية التربية، جامعة المنصورة 2، مصر، أبريل 2022.

39- وجдан حسن حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصى، مجلة كلية الحداة الجامعة العدد 41، جامعة الموصل، العراق، 2013.

40- يوسف حليم سلطان الطائي، استراتيجية السوق، الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8 العدد 4، 2006.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

2- بسام عبد الرحمن يوسف، آثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.

3- بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبيك بالبرواقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010.

4- بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

5- بوضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات خلال 2005-2008، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2009.

6- بوعون محمد، تكامل ادارة الجودة الشاملة والادارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان قسنطينة وعين لكبيرة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 3، 2014.

- 7- حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال: دراسة على متعاملي الهاتف النقال المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
- 8- حسين قاصب، الخيارات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقة بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
- 9- خالد عبد الكريم محمد غنام، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، فلسطين، 2021.
- 10- خالف كاتبة، استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية وتقديمية لمؤسسة كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، 2020.
- 11- دادن عبد الغني، قياس وتقدير الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلقة بورصتي الجزائر وباريسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007.
- 12- ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنوية بين الأردن والمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- 13- سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مجمع صيدا، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة لمدية، الجزائر، 2014.
- 14- سمية حجار، التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الجزائر 3، 2021.
- 15- سمية ولد شرشالي، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مؤسسة Eniem ومؤسسة condor بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، الجزائر، 2017.

- 16- شرمط مسعود، دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز : دراسة حالة مراكز البحث العلمي في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، الجزائر ، 2024.
- 17- صيحي الأخضر دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2021.
- 18- طلال مصمودي، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة آكلي مهد أول حاج ، البويرة ، الجزائر ، 2021.
- 19- عزيز أمنة، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خضر بسكرة ، الجزائر ، 2024.
- 20- غانم هجيرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018.
- 21- فاطمة الزهراء كرارشة، دور المنظمة المتعلمقة في تحقيق الأداء المتميز ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الادارية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2021.
- 22- فتحة صدوق، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 2019.
- 23- فواز هنلي، أثر جودة تصميم المنتجات في زيادة مبيعات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الإنتاج والامداد ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2023.
- 24- قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير تخصص محاسبة ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المدينة ، 2011
- 25- لزهر قيدوم، آثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2017.

- 26- محمد أحمد موصلي، دور أبعاد نظرية TRIZ لاتخاذ القرارات بطريقة إبداعية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق "BOS"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2018.
- 27- مصطفى عبد المجيد أحمد، الدور الوسيط للتوجه الإستباقى في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
- 28- مؤيد محمد إبراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
- 29- ناجي عبد الستار محمود، دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز ادارة المعرفة: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكademie في جامعات مختارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2016.
- 30- نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 31- نايل سالم فلاح الرشايدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة تربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007.
- 32- نجيب سبع، آثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 45.
- 33- وهيبة بوشارب، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكندة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2023.
- 34- يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017

**رابعاً: المؤتمرات والملتقيات**

- 1- ايمان حمدي عمار، ياسر ميمون عباس، **المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية**، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي LACQA2017، جامعة أسيوط، مصر ،2017.
- 2- شوقي جواد، ياسين الخرشة، **المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العربي الأول "إدامة التميز والتتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008.
- 3- عبد الفتاح بوخلمخ، **الرأسمال المعرفي مصدر للتميز في المؤسسات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، يوم 4 نوفمبر 2009.
- 4- علي السلمي، **نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي لجمعية الهندسة الادارية "المنافسة العالمية: الفرص والتحديات" ، مصر ، 2007.

**خامساً: موقع الأنترنت**

- 1- الشبكة العربية للتميز والاستدامة: **التميز المؤسسي**، متاح على العنوان الالكتروني: <https://sustainability-excellence.com>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 2- **القاموس الالكتروني**، معجم المعاني متعدد اللغات والمجالات: متاح على العنوان الالكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 05/01/2023.
- 3- ذو الفقار عبد المجيد العيساوي، **الأداء العالمي**، متاح على العنوان الالكتروني <https://raecollege.uoanbar.edu.iq/News> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 4- زياد الكحلوت، **ومازال التميز مستمراً**، متاح على العنوان الالكتروني: <https://www.linkedin.com/puls/dr-zeyad-elkahlout>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 5- ساندرا لحدو، **مفهوم جودة المنتج**، متاح على العنوان الالكتروني <https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%D8%ACo>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 6- صمويل بيشاي، **المفاهيم الأساسية للتميز**، متاح على العنوان الالكتروني: <https://ae.linkedin.com/pulse/samuel-beshay-efqm>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 7- عصمان عبد الرحمن، **قانون باريتو: القلة القوية مقابل الكثرة**، متاح على العنوان الالكتروني: <https://neronet-academy.com/test/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 27/08/2022.
- 8- ناجي رجب سكر، **نماذج إدارة الجودة الشاملة**، متاح على العنوان الالكتروني: <https://docs.google.com/presentation/u/1/dD>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18/05/2022.
- 9- نيك جاين، **رضا العملاء: التعريف والأهمية**، متاح على العنوان الالكتروني:

.2022/05/18، تم الاطلاع عليه بتاريخ: <https://ideascale.com/ar/customer.satisfactuin>  
سادسا: المراسيم

1- المرسوم التنفيذي رقم (02-05) بتاريخ يناير 2002 والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة،  
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، 2003.

❖ المراجع باللغة الأجنبية  
الكتب الأجنبية:

- 1- Armstrong, M, **Strategic Human Ressources Management: A guide to action**, kogan page, 3<sup>rd</sup>edition, London and Philadelphia, 2008.
- 2- Druker, P.F, **The discipline of innovation**, Harvard Business Review – Boston, Massachusetts, United States, 1998.
- 3- Gladwell, M, **The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference**, Little, brown and company, Printed in the United States of America, 2000.
- 4- Grote, D, **The Performance Appraisal Question and Answer Book**, A Survival Guide For Managers, AMACOM American Management Association, New York, 2002.
- 5- Kim, W.C., & Mouborgne, R, **Blue Ocean Shift Beyond Competing**, Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth Hachette Books, New York, Boston, 2017.
- 6- Kim, W.C., & Mouborgne, R, **Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make thecompetitionIrrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015.
- 7- Kotler, P., & others, **Marketing Management**, Pearson Edution, 15<sup>eme</sup> édition, paris, 2015.
- 8- Marti, J.M.V., Cabrita, M.D, **Entrepreneurial Excellence in The Knowledge Economy : Intellectual Capital Benchmarking Systems**, Palgrave Macmillan, London, 2012.
- 9- Norén, M., & Wang, Y, **Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared**, School of Business Economic and Law, University of Gothenburg, 2010.
- 10- Pinto, P, **les quatre piliers de la performance durable**, édition Dunod, Paris, France, 2003.
- 11- Porter, L.J., & Tanner, S.J, **Assessing Business Excellence**, 2<sup>nd</sup> edition, Publishing Butterworth Heinemann, Oxford, 2004.
- 12- Zairi, M, **Excellence Toolkit : Delivering Sustainable Performance**, 1<sup>st</sup> edition, e-TQM College Publishing House, Dubai, 2005.

### Theses

- 1- Guillaume, N, **The Evolution of Strategic Thinking and Practices: Blue Ocean Strategy**, Magister program in Leadership, Linnaeus University School of business and economics, 2011.

### The Articles

- 1- Albayrakaat, G & Beybur, M, **In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey**, Journal of EconomicsBibliography, Vol5, Issue3, 2018.
- 2- Al-Shobaki, J. M.,& others, **The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives Case Study of "Islamic University"**, International Journal of Engineering and Information Systems, ,Vol2, Issue1, 2018.

- 3- Chakrabarti, M, **Blue Ocean Marketing Strategy (BOMS): An Overview**, Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology Vol3, Issue6, 2014.
- 4- Chang, S. C, **Bandit cellphones: A blue ocean strategy**, Technology in Society, Vol32, N°3, 2010
- 5- Christodoulou, I., & Langley, P.A, **A Gaming Simulation ApproachTo Understanding Blue Ocean Strategy Development as a Transition From Traditional CompetitiveStrategy**, Journal of Strategic Marketing, Vol28, Issue8, 2019.
- 5- Dvorak, J., & Razova, I, **Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment**. Foundations of Management, vol10, N°1, 2018.
- 6- Elhadi, H, **Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management**, 3rd International Conference on Business, Management and Governance, Singapore, vol82, N°16, 2014.
- 7- Goodarz, J. D., & others, **Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm ToSurviveFrom Competitive Environment**, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol2, N°6, 2012.
- 8- Hammer, T, **Value Innovation by Creating Blue Oceans**, Open Access Library Journal, vol09, 2022.
- 9- Kampa, J. R.,& others, **Acritical analysis on the bleu ocean strategy and approach for its interaction into The product development process**, journal of product: Management and development, Vol10, N°2, 2012.
- 10- Kim, W.C., &Mouborgne, R, **Blue Ocean Strategy: From Theory to practice**, California Management Review, Vol47, N°3, 2005.
- 11- Leavy, B, **Value innovation and how to successfully incubate"Blue Ocean" initiatives**.Strategy & Leadership, Vol46, N°3, 2018.
- 12- Malhotra, D.,&Seth, S, **The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership**, The International Journal of Business & Management, Vol2, Issue9, 2014.
- 13- Mele, M., Colurcio, M, **The evolving Path of TQM : Towards Business Excellence and Stakeholder Value**. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol25, N°5, 2005.
- 14- Michalska,J, **Using the EFQM model to the processassessment**, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol 27, Issue2, 2008.
- 15- Michel, P, **Réussir la qualité Totale**, les éditions d'organisation , Paris , France, 1987.
- 16- Omansky, M. L, **Blue Ocean vs. Red OceanBusinesses: Opportunitiesin Both**, international Journal ofManagement Studies and research,Vol2, Issue1, 2014.
- 17- Pinar, M& Girard, T, **Investigating The Impact of Excellence and Leadership onAchieving Business: An Exploratory Study of Turkish Firms**, Advanced Management Journal, Vol 73, N°1, 2008.
- 18- Rahman, M. H., & Choudhury, S, **The Influence of Blue Ocean Strategy on OrganizationalPerformance**, Global Disclosure of Economics and Business, Vol8, N°2, 2019.
- 19- Rawabdeh, I.,&others, **Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving aCompany's MarketingFunction,The case of Jordan**, Jordan Journal of Business Administration,Vol8, N°2, 2012.
- 20- Sadat, M.M., & others, **An Application of logarithmic fuzzy preference programming-based AHP and FRS techniques to develop and prioritize strategic objectives**, Iranian journal of management studies, Iran, Vol9, N°1, 2016.
- 21- Samsul, A., & Mohammad, T. I, **Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic**, OSR Journal of Business and Management, vol19, N°1, 2017.

- 22- Shafiq, M., & others, **A New Framework of B.O.S for Innovation Performance In Manufacturing Sector**, International Journal of Engineering and Advanced Technology, vol8, Issue5C, 2019.
- 23- Shafiq, M.,& others, **Mediating Role of Open Innovation Between the Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, A Study of Malaysian Industry**, International Journal of Engineering & Technology, Vol7, N°2, 2018.
- 24- Suci, R. P., & others, **Examining the possibility of applying the blue ocean strategy in the unfortunate seafood culinary in malang**, Forum Ekonomi, vol22, N°1, 2020.
- 25- Turki, T. A., & Khemakhem, R, **The implications of the Blue Ocean Strategy on marketing performance: an analytical study of the opinions of a sample of workers in Asiacell Telecom in Iraq**, Journal of Positive School Psychology, vol6, N°5, 2022.

### **Websites and electronic files**

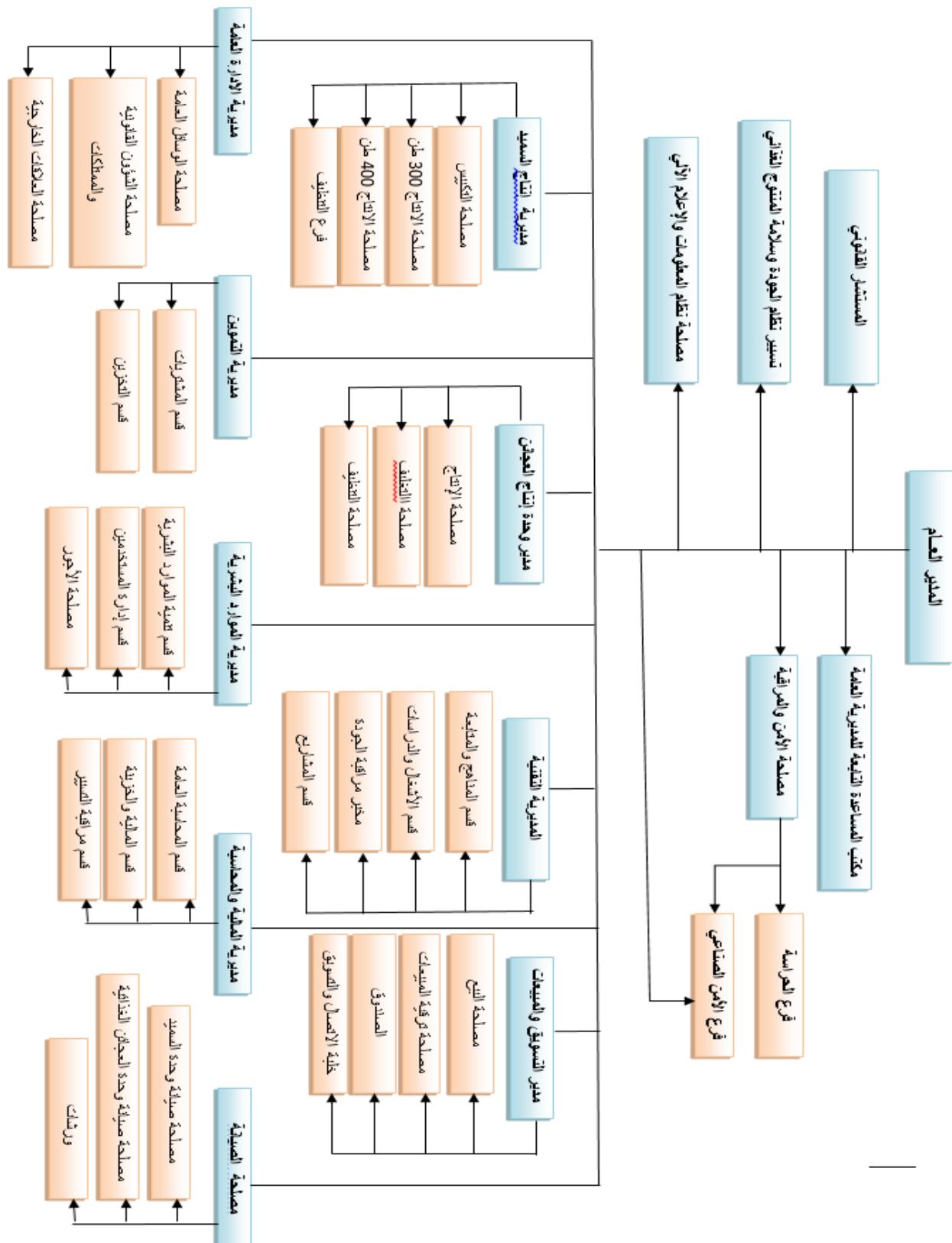
- 1- CREG, **Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu**. Centre de Ressources en Économie Gestion, On web site [https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu:/](https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu/) Accessed on:18/03/2022
- 2- Kehoe, S, **Blue Ocean Strategy Case Study: Transforming government Service delivery to the people of NSW**, 2019, on web Site: <https://www.coursehero.com/file/50470/service-nsw-case-study.pdf>, Accessedon: 19/05/2022.
- 3- Kim, W.C., & Mouborgne, R. **How to shift from red to blue ocean?**, Blue Ocean Strategy, On web site: <https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blueoceans/> Accessed on:22/03/2022
- 4- Martin, R, **What is Strategy? Planning is not Strategy Strategy is What You Do** [online], On web site: [https://www.youtube.com/watch?v=ID5gEmrg\\_F8/](https://www.youtube.com/watch?v=ID5gEmrg_F8/) Accessed on:27/08/2022.
- 5- Mohan, R, **Are you a value innovator in your industry?** Learn how to scale your business 10X using the Value Innovation concept, 2019, On web site: <https://www.retailritesh.com/2019/07/value-innovators/> Accessed on: 27/08/2022
- 6- On web site: <https://www.amorbenamor.com/>Accessed on: 28/03/2023
- 7- On web site: <https://public.summaries.com/files/1-page-summary/blue-ocean-strategy.pdf> Accessed on:22/03/2022
- 8- On web site : <https://sustainability-excellence.com/ar/> Accessed on: 07/04/2022.
- 9- On web site: <https://www.efqm.org/>Accessed on: 28/03/2023
- 10- On web site:  
<http://www.fccisl.lk/files/media/new%20alerts/en/2011/September%2025,%202011.pdf>,Accessed on :20/05/2022.

### **Reports:**

- 1- Ley Hill Solutions, **The EFQM Excellence Model: A brief introduction to the EFQM ExcellenceModel- Europe's most widely used organizational Framework**, Buckinghamshire, England, 2013.

# الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية



الملحق رقم (02): شهادات الايزو المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة



الملحق رقم (03): أهم منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية

أهم منتجات السميد بكل أنواعه

أهم منتجات العجان بكل أنواعها

الكسكس بكل أنواعه

كسكس رقيق

كسكس متوسط

كسكس خشن

كسكس السفة

كسكس القمح الكامل

باقي أنواع العجان

لوبتي

لوبتي متوسط

شعيرات رقم 01

شعيرات رقم 02

لسان العصافور

ساليتي

صدفات

صدفات كبيرة

محمصة

محللات

بيبي

شارفاليني

لوالب

مكروني

معكرونة كود 4

معكرونة كود 6

كاتيلوني

لازانيا

الملحق رقم (04): استبيان الدراسة

استماره البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة -  
تحية طيبة وسلام عطر وبعد

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات، الموسومة بـ "دور  
استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة  
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية - قالمة"

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة  
ببحثنا، وتعتبر مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في اخراج البحث بالمستوى  
المطلوب يرجى منكم اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بان المعلومات المدونة  
ستتstem بطبع السرية والأمانة العلمية التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ونشكر لكم حسن  
استجابتكم.

الطالب: لطفي بن الشيخ

السنة الجامعية 2024/2025

**أولاً- المعلومات الشخصية: والوظيفية:**

- العمر: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  من 40-50 سنة  أكبر من 50 سنة
- الجنس: ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)
- الأكادémie في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة
- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

**ثانياً: محاور الدراسة**

**المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق**

رقم	العبارات	موبايل موبايل موبايل موبايل غير موبايل غير موبايل
<b>الاستبعاد</b>		
01	تستبعد المؤسسة بعض الأنشطة التشغيلية التي ينتج عنها تكاليف مرتفعة	
02	تعمل المؤسسة على التخلص من الألات التي تعد غير ضرورية	
03	تستبعد المؤسسة الإجراءات المعقدة في العمليات الإنتاجية	
04	تستبعد المؤسسة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق	
05	تستبعد المؤسسة الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين	
<b>التقليل</b>		
06	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر في الجهد المبذول في العمليات الإنتاجية	
07	تسعى المؤسسة إلى تقليل المخاطر المرتبطة بتوريد واستخدام المواد الخام	
08	تسعى المؤسسة إلى تقليل نسبة الأخطاء بما يعزز تحسين جودة المنتجات	
09	تعزز المؤسسة المسؤولية المجتمعية من خلال تخفيض العناصر المضرة بالبيئة	
10	تحرص المؤسسة على تخفيض حوادث العمل من خلال تطبيق إجراءات السلامة المهنية	
<b>الزيادة</b>		
11	تحرص المؤسسة على زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها لتلبية كل أذواق المستهلكين	
12	تكشف المؤسسة عمليات الرقابة على الإنتاج لضمان سلامة الأغذية المستهلكة	
13	تعمل المؤسسة على زيادة الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالمية	
14	تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها بشكل استراتيجي من أجل الوصول إلى جميع العملاء	
15	تعمل المؤسسة على زيادة مدة صلاحية منتجاتها من خلال تطبيق تقنيات حفظ فعالة	
<b>الابتكار</b>		

				تساهم ابتكارات المؤسسة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد	16
				تضع المؤسسة خطة تسويقية مبتكرة هدف إلى تسويق منتجاتها بشكل فعال وجذاب	17
				تعمل المؤسسة على استخدام تقنيات مبتكرة في التعبئة والتغليف لتحسين تجربة المستهلك	18
				تسعى المؤسسة جاهدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتصميم منتجات جديدة	19
				تسعى المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في الآلات والمعدات لتحقيق بيئه عمل أكثر كفاءة	20

\* إذا كانت لديك أية إضافات يرجى التكرم بذكرها

.....

.....

#### المحور الثاني: أبعاد الأداء المتميز

رقم	العبارات	الموارد البشرية	القيادة	الأداء المالي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الموارد البشرية</b>									
21	يتعاون أفراد المؤسسة ويتشارون فيما بينهم لإيجاد حلول فعالة للمشكلات القائمة								
22	تسعى المؤسسة لتوظيف واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة المتميزة								
23	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية								
24	يظهر العامل في المؤسسة التزاماً واضحاً بقبول التحديات في تنفيذ الأدوار المنوطة به								
25	موظفو المؤسسة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام								
<b>القيادة</b>									
26	تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والبداء بالتنفيذ مما يعزز ثقافة الابتكار في المؤسسة								
27	تحرص القيادة على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف								
28	تتميز القيادة بقدرتها على إلهام الآخرين وتحفيزهم نحو التفاني في العمل								
29	تسعى القيادة إلى تثمين الجهود المبذولة والنجاحات المحققة								
30	هناك دور محوري للقيادة في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق نتائج مبهرة للمؤسسة								
<b>الأداء المالي</b>									
31	تتميز المؤسسة بقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة تعكس كفاءتها في إدارة الموارد								
32	تسعى المؤسسة لتعزيز كفاءتها المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات								
33	تعمل المؤسسة على تقييم أدائها المالي بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها المالية								

				تتمتع المؤسسة بسيولة مالية قوية تعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة	34
				تلزم المؤسسة بتقديم تقارير مالية دورية تعكس واقع الأداء وتعزز الثقة مع جميع الشركاء	35
<b>جودة المنتجات</b>					
				هناك إيمان من قبل المؤسسة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلبا استراتيجيا	36
				تحافظ المؤسسة على المواصفات والخصائص التي يطلبها المستهلك في المنتج	37
				تلزم المؤسسة باستخدام مواد أولية عالية الجودة لضمان سلامة المنتجات الهمائية	38
				تميز منتجات المؤسسة بجودة عالية تؤكدها شهادة الايزو (ISO) الممنوحة	39
				تمزج المؤسسة بين التقاليد العربية والتقنيات الحديثة لتوفير منتجات غذائية صحية عالية الجودة	40
<b>رضا العملاء</b>					
				تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم الدعم والاهتمام الفوري	41
				تركز المؤسسة على تحسين تجربة العملاء من خلال الاستماع لاحتياجاتهم وتلبية توقعاتهم	42
				تحرص المؤسسة على ضمان سرية معلومات العملاء	43
				تركز المؤسسة على معالجة شكاوى الزبائن بسرعة وكفاءة، لاستعادة ثقتهم ورضاهem	44
				تعمل المؤسسة على تقديم خيارات مرنّة للدفع والتسلیم، لضمان راحة العملاء ورضاهem	45

\* إذا كانت لديك أية إضافات يرجى التكرم بذكرها

#### الملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة التي ينتمي إليها
بوالريحان فاروق	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معاد ميمون	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
ياسمين السقا	أستاذة	الأكاديمية العربية للعلوم المالية -الأردن
بشيشي وليد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
مجلخ سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
بخاخشة موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
زراؤلة رفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
بن الشيخ صالح	أستاذ اللغة العربية	ثانوية هواري بومدين - قالمة

**الملحق رقم (06): نتائج برنامج (spss)**  
**أولاً: الاتساق الداخلي للاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)**

**Correlations**

بعد الاستبعاد		
متوسط بعد الاستبعاد	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
تستبعد المؤسسة بعض الأنشطة التشغيلية التي ينتج عنها تكاليف مرتفعة	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تعمل المؤسسة على التخلص من الآلات التي تعد غير ضرورية	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تستبعد المؤسسة الإجراءات المعقّدة في العمليات الإنتاجية	Pearson Correlation	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تستبعد المؤسسة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق	Pearson Correlation	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تستبعد المؤسسة الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين	Pearson Correlation	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
بعد التقليص		
متوسط بعد التقليص	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
تعمل المؤسسة على تقليص الهدر في الجهد المبذول في العمليات الإنتاجية	Pearson Correlation	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تسعى المؤسسة إلى تقليص المخاطر المرتبطة بتوريد واستخدام المواد الخام	Pearson Correlation	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	294
تسعى المؤسسة إلى تقليل نسبة الأخطاء ما يعزز تحسين جودة المنتجات	Pearson Correlation	,564**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تعزز المؤسسة المسؤولية المجتمعية من خلال تخفيض العناصر المضرة بالبيئة	Pearson Correlation	,484**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تحرص المؤسسة على تخفيض حوادث العمل من خلال تطبيق إجراءات	Pearson Correlation	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

بعد الزيادة

متوسط بعد الزيادة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
تحرص المؤسسة على زيادة التنوع في تشكيله منتجاتها لتناسب كل أذواق	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تكفل المؤسسة عمليات الرقابة على الإنتاج لضمان سلامة الأغذية المستهلكة	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تعمل المؤسسة على زيادة الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالية	Pearson Correlation	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها بشكل استراتيجي من أجل الوصول إلى جميع العملاء	Pearson Correlation	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تعمل المؤسسة على زيادة مدة صلاحية منتجاتها من خلال تطبيق تقنيات حفظ فعالة	Pearson Correlation	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

بعد الابتكار

متوسط بعد الابتكار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	

	N	294
تساهم ابتكارات المؤسسة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد	Pearson Correlation	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تضع المؤسسة خطة تسويقية مبتكرة تهدف إلى تسويق منتجاتها بشكل فعال وجذاب	Pearson Correlation	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تعمل المؤسسة على استخدام تقنيات مبتكرة في التعبئة والتغليف لتحسين جودة المنتج	Pearson Correlation	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تسعي المؤسسة جاهدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتصميم منتجات جديدة	Pearson Correlation	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تسعي المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في الآلات والمعدات لتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294

بعد الموارد البشرية

متوسط بعد الموارد البشرية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
N		294
يتتعاون أفراد المؤسسة ويتشاررون فيما بينهم لإيجاد حلول فعالة للمشكلات القائمة	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تسعي المؤسسة لتوظيف واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة المتميزة	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية	Pearson Correlation	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294
يظهر العامل في المؤسسة التزاماً واضحاً بقبول التحديات في تنفيذ الأدوار المنوطة به	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
N		294

موظفو المؤسسة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام	Pearson Correlation	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

بعد القيادة

متوسط بعد القيادة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والبداء بالتنفيذ مما يعزز ثقافة الإبتكار في المؤسسة	Pearson Correlation	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تحرص القيادة على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تتميز القيادة بقدرتها على إلهام الآخرين وتحفيزهم نحو التفاني في العمل	Pearson Correlation	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تسعى القيادة إلى تثمين الجهود المبذولة والنجاحات المحققة	Pearson Correlation	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
هناك دور محوري للقيادة في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق نتائج مبهجة للمؤسسة	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

الاداء المالي

متوسط بعد الاداء المالي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
تتميز المؤسسة بقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة تعكس كفاءتها في إدارة الموارد	Pearson Correlation	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تسعى المؤسسة لتعزيز كفاءتها المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

تعمل المؤسسة على تقييم أدائها المالي بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها المالية	Pearson Correlation	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تتمتع المؤسسة بسيولة مالية قوية تعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة	Pearson Correlation	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تلزم المؤسسة بتقديم تقارير مالية دورية تعكس واقع الأداء وتعزز الثقة مع جميع الشركاء	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
جودة المنتجات		
متوسط بعد جودة المنتجات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294
هناك إيمان من قبل المؤسسة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلبًا استراتيجيا	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تحافظ المؤسسة على المواصفات والخصائص التي يطلبها المستهلك في المنتج	Pearson Correlation	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تلزم المؤسسة باستخدام مواد أولية عالية الجودة لضمان سلامة المنتجات النهائية	Pearson Correlation	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية الممنوحة (ISO) تؤكد لها شهادة الإيزو	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تمزج المؤسسة بين التقاليد العربية والتقنيات الحديثة لتوفير منتجات غذائية صحية عالية الجودة	Pearson Correlation	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
رضاء العملاء		
متوسط بعد رضا العملاء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	294

تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم الدعم والاهتمام الفوري	Pearson Correlation	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تركز المؤسسة على تحسين تجربة العملاء من خلال الاستماع لاحتياجاتهم وتلبية توقعاتهم	Pearson Correlation	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تحرص المؤسسة على ضمان سرية معلومات العملاء	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تركز المؤسسة على معالجة شكاوى الزبائن بسرعة وكفاءة، لاستعادة ثقتهم ورضاهما	Pearson Correlation	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294
تعمل المؤسسة على تقديم خيارات مرنة للدفع والتسلیم، لضمان راحة العملاء ورضاهما	Pearson Correlation	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	294

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

### ثانياً: ثبات الاستبيان (معامل كرونباخ ألفا)

#### 1- معامل كرونباخ ألفا لمحور: استراتيجية المحيط الأزرق

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	294	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	294	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,818	20

#### 2- معامل كرونباخ ألفا لمحور: الأداء المتميز

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	294	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	294	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	25

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### 3- معامل كرونباخ ألفا لـكامل الاستبيان

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	294	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	294	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	45

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### ثالثا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
متوسط المحور الاول	,064	294	,2000	,9830	294	,3740
متوسط المحور الثاني	,082	294	,2000	,9780	294	,1370

### رابعا: التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمografية

#### الجنس

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	
			Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	242	82,3	82,3	82,3
انثى	52	17,7	17,7	100,0
Total	294	100,0	100,0	

#### العمر

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	
			Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	30	10,2	10,2	10,2
من 30-40 سنة	90	30,6	30,6	40,8
من 40-50 سنة	133	45,2	45,2	86,1
أكبر من 50 سنة	41	14,0	14,0	100,0
Total	294	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	
			Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	100	34,0	34,0	34,0
جامعي	176	59,9	59,9	94,6
دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)	18	6,1	5,4	100,0
Total	294	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	60	20,4	20,4
	من 05 إلى 10 سنوات	88	29,9	29,9
	من 10 إلى 15 سنوات	101	34,4	34,4
	أكثر من 15 سنة	45	15,3	100,0
Total	294	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	18	6,2	6,2
	عون تكم	178	60,5	60,5
	عون تنفيذ	98	33,3	33,3
	Total	294	100,0	100,0

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط بعد الاستبعاد	294	3,9848	,31860
متوسط بعد التقليص	294	3,8378	,37926
متوسط بعد الزيادة	294	3,8259	,53301
متوسط بعد الابتكار	294	4,0315	,40953
متوسط بعد الموارد البشرية	294	3,6431	,31815
متوسط بعد القيادة	294	3,2770	,43363
متوسط بعد الاداء المالي	294	3,8381	,40833
متوسط بعد جودة المنتجات	294	3,9596	,55065
متوسط بعد رضا العملاء	294	4,1077	,50519
متوسط المحور الاول	294	3,9200	,27081
متوسط المحور الثاني	294	3,7651	,26402
متوسط الاستثمارة	294	3,8339	,23091
Valid N (listwise)	294		

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط الاستثمارة	3,8339	,23091	294
تسبّب المؤسسة ببعض الأنشطة التشغيلية التي ينتج عنها تكاليف مرتفعة	4,1975	,57399	294
تعمل المؤسسة على التخلص من الآلات التي تعد غير ضرورية	3,8900	,61412	294
تسبّب المؤسسة الإجراءات المعقّدة في العمليات الإنتاجية	3,9182	,77511	294
تسبّب المؤسسة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق	4,0902	,66151	294
تسبّب المؤسسة الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين	3,9093	,72176	294

تعمل المؤسسة على تقليص الهدر في الجهد المبذول في العمليات الانتاجية	3,9546	,80199	294
تسعى المؤسسة إلى تقليص المخاطر المرتبطة بتوريد واستخدام المواد الخام	3,9211	,88696	294
تسعى المؤسسة إلى تقليص نسبة الأخطاء بما يعزز تحسين جودة المنتجات	3,9328	,73596	294
تعزز المؤسسة المسؤولية المجتمعية من خلال تخفيض العناصر المضرة ببيئة	3,9861	,90037	294
تحرص المؤسسة على تخفيض حوادث العمل من خلال تطبيق إجراءات السلامة المهنية	3,3943	,80166	294
تحرص المؤسسة على زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها لتلبية كل أنواع المستهلكين	3,7889	,91715	294
تكثف المؤسسة عمليات الرقابة على الإنتاج لضمان سلامة الأغذية المستهلكة	3,8392	,85305	294
تعمل المؤسسة على زيادة الاعتماد على الكوادر ذات الكفاءة العالية	3,9659	,75192	294
تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها بشكل استراتيجي من أجل الوصول إلى جميع العملاء	3,7959	,97276	294
تعمل المؤسسة على زيادة مدة صلاحية منتجاتها من خلال تطبيق تقنيات حفظ فعالة	3,7395	,89409	294
تساهم ابتكارات المؤسسة في خلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد	4,0155	,72986	294
تضاع المؤسسة خطة تسويقية مبتكرة تهدف إلى تسويق منتجاتها بشكل فعال وجذاب	3,9774	,78579	294
تعمل المؤسسة على استخدام تقنيات مبتكرة في التعبئة والتغليف لتحسين تجربة المستهلك	4,2019	,50399	294
تسعى المؤسسة جاهدة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتصميم منتجات جديدة	3,9725	,81325	294
تسعى المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في الآلات والمعدات لتحقيق بيئية عمل أكثر كفاءة	3,9944	,78392	294
يتعاون أفراد المؤسسة وبتشاورون فيما بينهم لإيجاد حلول فعالة لل المشكلات القائمة	3,8874	,76457	294
تسعى المؤسسة لتوظيف واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة والمعارف المتميزة	3,9009	,72910	294
تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية	3,3854	,61603	294
يظهر العامل في المؤسسة التزاماً واضحاً بقبول التحديات في تنفيذ الأدوار المنوط بها	3,3982	,67109	294
موظفو المؤسسة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام	3,6435	,77716	294
تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والبدء بالتنفيذ مما يعزز ثقافة الابتكار في المؤسسة	3,6732	,87080	294
تحرص القيادة على التواصل الفعال مع الموظفين لضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف	3,3971	,92773	294
تتميز القيادة بقدرتها على إلهام الآخرين وتحفيزهم نحو التفاني في العمل	3,3672	,73854	294
تسعي القيادة إلى تثمين الجهود المبذولة والنجاحات المحققة	2,5675	,75726	294
هناك دور محوري لقيادة في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق نتائج مبهرة للمؤسسة	3,3798	,69360	294
تتميز المؤسسة بقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة تعكس كفاءتها في إدارة الموارد	3,6842	,72271	294
تسعي المؤسسة لتعزيز كفاءتها المالية من خلال تحسين إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات	4,2010	,79915	294
تعمل المؤسسة على تقييم أدائها المالي بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها المالية	3,7266	,84845	294
تتمتع المؤسسة بسيولة مالية قوية تعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة	3,8538	,86399	294
تتمتع المؤسسة بإدارة مالية فعالة تساهم في تقليل المخاطر المالية وتعزيز الاستقرار المالي	3,7257	,67179	294
هناك إيمان من قبل المؤسسة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلبًا استراتيجياً	3,9896	,27082	294
تحافظ المؤسسة على المواصفات والخصائص التي يطلبها المستهلك في المنتج	3,7930	,57371	294
تلزم المؤسسة باستخدام مواد أولية عالية الجودة لضمان سلامة المنتجات النهائية	4,1043	,61492	294
الممنوحة (ISO) تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية تؤكد لها شهادة الإيزو	4,2330	,77572	294
تمزج المؤسسة بين التقاليد العربية والتقنيات الحديثة لتقديم منتجات غذائية صحية عالية الجودة	3,6779	,66157	294
تحرص المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم الدعم والاهتمام الفوري	4,0674	,85463	294
تحرص المؤسسة على ضمان سرية معلومات العملاء	4,2507	,74534	294
تعمل المؤسسة على تقديم خيارات مرنة للدفع والتسلیم، لضمان راحة العملاء ورضاهما	4,1163	,90513	294
تركز المؤسسة على معالجة شكوى الزبائن بسرعة وكفاءة، لاستعادة ثقفهم ورضاهما	4,2531	,82862	294
تركز المؤسسة على تحسين تجربة العملاء من خلال الاستماع لاحتياجاتهم وتلبية توقعاتهم	3,8510	,76794	294

## خامساً: نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية

### One-Sample Test

			Test Value = 3
	t	df	Sig. (2-tailed)
متوسط بعد الاستبعاد	53,001	293	,000
متوسط بعد التقليص	37,876	293	,000
متوسط بعد الزيادة	26,568	293	,000
متوسط بعد الابتكار	43,186	293	,000
متوسط بعد الموارد البشرية	34,659	293	,000
متوسط بعد القيادة	10,951	293	,000
متوسط بعد الاداء المالي	35,192	293	,000
متوسط بعد جودة المنتجات	29,879	293	,000
متوسط بعد رضا العملاء	37,597	293	,000
متوسط استراتيجية المحيط الازرق	58,249	293	,000
متوسط محور الاداء المتميز	49,687	293	,000
متوسط الاستثمارة	61,925	293	,000

## سادساً: نتائج اختبار الفرضية الرابعة (الفرقوقات)

### 1- الفروقات التي تعزى للجنس

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
متوسط بعد الاستبعاد	Equal variances assumed	,274	,601	,491	290	,624	,02443	,04972	-,07342	,12228
	Equal variances not assumed			,453	65,742	,652	,02443	,05393	-,08325	,13211
متوسط بعد التقليص	Equal variances assumed	2,279	,132	,211	290	,833	,01250	,05921	-,10403	,12902
	Equal variances not assumed			,250	86,663	,803	,01250	,05006	-,08700	,11199
متوسط بعد الزيادة	Equal variances assumed	1,080	,300	,572	290	,568	,04754	,08313	-,11608	,21115
	Equal variances not assumed			,514	64,481	,609	,04754	,09240	-,13703	,23210
متوسط بعد الابتكار	Equal variances assumed	,026	,872	,733	290	,464	,04684	,06388	-,07888	,17256

	Equal variances not assumed			,691	66,971	,492	,04684	,06777	-,08843	,18212
متوسط بعد الموارد البشرية	Equal variances assumed	,000	,986	,271	290	,787	,01345	,04967	-,08431	,11122
	Equal variances not assumed			,270	70,403	,788	,01345	,04990	-,08606	,11297
متوسط بعد القيادة	Equal variances assumed	1,68 3	,196	- 1,084	290	,279	-,07319	,06750	-,20605	,05967
	Equal variances not assumed			- 1,020	66,890	,311	-,07319	,07172	-,21636	,06998
متوسط بعد الأداء المالي	Equal variances assumed	3,03 2	,083	,575	290	,566	,03663	,06372	-,08879	,16204
	Equal variances not assumed			,481	61,199	,633	,03663	,07622	-,11577	,18902
متوسط بعد جودة المنتجات	Equal variances assumed	1,16 8	,281	-,343	290	,732	-,02945	,08597	-,19865	,13974
	Equal variances not assumed			-,443	100,174	,659	-,02945	,06653	-,16145	,10255
متوسط بعد رضا العملاء	Equal variances assumed	,845	,359	-,140	290	,889	-,01104	,07886	-,16626	,14418
	Equal variances not assumed			-,137	69,047	,892	-,01104	,08087	-,17237	,15028
متوسط استراتيجية البيئة الازرق	Equal variances assumed	,005	,945	,777	290	,438	,03283	,04224	-,05031	,11596
	Equal variances not assumed			,794	72,243	,430	,03283	,04136	-,04962	,11527
متوسط محور الأداء المتميز	Equal variances assumed	1,60 5	,206	-,309	290	,758	-,01272	,04121	-,09383	,06839
	Equal variances not assumed			-,285	65,750	,777	-,01272	,04470	-,10196	,07652
متوسط الاستثمارية	Equal variances assumed	,583	,446	,209	290	,835	,00752	,03605	-,06343	,07848
	Equal variances not assumed			,200	67,828	,842	,00752	,03770	-,06771	,08275

## ٩- الفروقات التي تعزى للعمر

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط بعد الاستبعاد	Between Groups	,277	5	,055	,541	,745
	Within Groups	29,465	288	,102		
	Total	29,742	293			
متوسط بعد التقليص	Between Groups	,317	5	,063	,437	,823
	Within Groups	41,827	288	,145		
	Total	42,144	293			
متوسط بعد الزيادة	Between Groups	,735	5	,147	,513	,766
	Within Groups	82,506	288	,286		
	Total	83,241	293			
متوسط بعد الابتكار	Between Groups	,984	5	,197	1,177	,320
	Within Groups	48,156	288	,167		
	Total	49,140	293			
متوسط بعد الموارد البشرية	Between Groups	,258	5	,052	,506	,771
	Within Groups	29,398	288	,102		
	Total	29,657	293			
متوسط بعد القيادة	Between Groups	,503	5	,101	,531	,753
	Within Groups	54,593	288	,190		
	Total	55,095	293			
متوسط بعد الاداء المالي	Between Groups	1,081	5	,216	1,303	,263
	Within Groups	47,773	288	,166		
	Total	48,854	293			
متوسط بعد جودة المنتجات	Between Groups	,154	5	,031	,100	,992
	Within Groups	88,689	288	,308		
	Total	88,843	293			
متوسط بعد رضا العملاء	Between Groups	,483	5	,097	,375	,866
	Within Groups	74,296	288	,258		
	Total	74,779	293			
متوسط استراتيجية	Between Groups	,464	5	,093	1,272	,276
	Within Groups	21,024	288	,073		
	Total	21,488	293			
متوسط محور الاداء المتميز	Between Groups	,206	5	,041	,587	,710
	Within Groups	20,218	288	,070		
	Total	20,424	293			
متوسط الاستنمارية	Between Groups	,232	5	,046	,867	,504
	Within Groups	15,390	288	,053		
	Total	15,622	293			

## 3- الفروقات التي تعزى لمستوى التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط بعد الاستبعاد	Between Groups	,244	4	,061	,598	,665
	Within Groups	29,498	289	,102		
	Total	29,742	293			
متوسط بعد التقليل	Between Groups	,125	4	,031	,215	,930
	Within Groups	42,019	289	,145		
	Total	42,144	293			
متوسط بعد الزيادة	Between Groups	,420	4	,105	,366	,833
	Within Groups	82,821	289	,287		
	Total	83,241	293			
متوسط بعد الابتكار	Between Groups	,166	4	,041	,244	,913
	Within Groups	48,974	289	,169		
	Total	49,140	293			
متوسط بعد الموارد البشرية	Between Groups	,283	4	,071	,696	,595
	Within Groups	29,374	289	,102		
	Total	29,657	293			
متوسط بعد القيادة	Between Groups	,875	4	,219	1,166	,326
	Within Groups	54,220	289	,188		
	Total	55,095	293			
متوسط بعد الاداء المالي	Between Groups	,920	4	,230	1,386	,239
	Within Groups	47,934	289	,166		
	Total	48,854	293			
متوسط بعد جودة المنتجات	Between Groups	,168	4	,042	,137	,969
	Within Groups	88,675	289	,307		
	Total	88,843	293			
متوسط بعد رضا العملاء	Between Groups	,060	4	,015	,058	,994
	Within Groups	74,719	289	,259		
	Total	74,779	293			
متوسط استراتيجية	Between Groups	,096	4	,024	,324	,862
	Within Groups	21,392	289	,074		
	Total	21,488	293			
المحيط الازرق	Between Groups	,081	4	,020	,289	,885
	Within Groups	20,342	289	,070		
	Total	20,424	293			
متوسط الاداء المتميز	Between Groups	,044	4	,011	,206	,935
	Within Groups	15,578	289	,054		
	Total	15,622	293			

## ٤- الفروقات التي تعزى للأقدمية في العمل

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط بعد الاستيعاد	Between Groups	,226	5	,045	,441	,820
	Within Groups	29,516	288	,102		
	Total	29,742	293			
متوسط بعد التقليص	Between Groups	,058	5	,012	,080	,995
	Within Groups	42,086	288	,146		
	Total	42,144	293			
متوسط بعد الزيادة	Between Groups	1,999	5	,400	1,417	,218
	Within Groups	81,242	288	,282		
	Total	83,241	293			
متوسط بعد الابتكار	Between Groups	,280	5	,056	,330	,894
	Within Groups	48,860	288	,170		
	Total	49,140	293			
متوسط بعد الموارد البشرية	Between Groups	,332	5	,066	,652	,661
	Within Groups	29,325	288	,102		
	Total	29,657	293			
متوسط بعد القيادة	Between Groups	1,181	5	,236	1,262	,281
	Within Groups	53,914	288	,187		
	Total	55,095	293			
متوسط بعد الاداء المالي	Between Groups	1,524	5	,305	1,855	,102
	Within Groups	47,330	288	,164		
	Total	48,854	293			
متوسط بعد جودة المنتجات	Between Groups	,626	5	,125	,409	,843
	Within Groups	88,217	288	,306		
	Total	88,843	293			
متوسط بعد رضا العملاء	Between Groups	,533	5	,107	,414	,839
	Within Groups	74,246	288	,258		
	Total	74,779	293			
متوسط استراتيجية المحيط الازرق	Between Groups	,214	5	,043	,579	,716
	Within Groups	21,274	288	,074		
	Total	21,488	293			
متوسط محور الاداء المتميز	Between Groups	,316	5	,063	,905	,478
	Within Groups	20,108	288	,070		
	Total	20,424	293			
متوسط الاستثمارية	Between Groups	,176	5	,035	,655	,658
	Within Groups	15,446	288	,054		
	Total	15,622	293			

## 5- الفروقات التي تعزى للمستوى الوظيفي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط بعد الاستبعاد	Between Groups	,024	4	,006	,058	,994
	Within Groups	29,718	289	,103		
	Total	29,742	293			
متوسط بعد التقليل	Between Groups	,128	4	,032	,219	,927
	Within Groups	42,017	289	,145		
	Total	42,144	293			
متوسط بعد الزيادة	Between Groups	,556	4	,139	,485	,746
	Within Groups	82,685	289	,286		
	Total	83,241	293			
متوسط بعد الابتكار	Between Groups	,928	4	,232	1,391	,237
	Within Groups	48,212	289	,167		
	Total	49,140	293			
متوسط بعد الموارد البشرية	Between Groups	,131	4	,033	,320	,864
	Within Groups	29,526	289	,102		
	Total	29,657	293			
متوسط بعد القيادة	Between Groups	,463	4	,116	,613	,654
	Within Groups	54,632	289	,189		
	Total	55,095	293			
متوسط بعد الاداء المالي	Between Groups	,045	4	,011	,066	,992
	Within Groups	48,809	289	,169		
	Total	48,854	293			
متوسط بعد جودة المنتجات	Between Groups	1,487	4	,372	1,230	,298
	Within Groups	87,356	289	,302		
	Total	88,843	293			
متوسط بعد رضا العملاء	Between Groups	,697	4	,174	,680	,606
	Within Groups	74,082	289	,256		
	Total	74,779	293			
متوسط استراتيجية	Between Groups	,241	4	,060	,818	,514
	Within Groups	21,247	289	,074		
	Total	21,488	293			
متوسط محور الاداء المتميز	Between Groups	,275	4	,069	,986	,416
	Within Groups	20,149	289	,070		
	Total	20,424	293			
متوسط الاستثمارية	Between Groups	,243	4	,061	1,141	,337
	Within Groups	15,379	289	,053		
	Total	15,622	293			

الملحق رقم (07): نتائج برنامج (AMOS)

1- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
استراتيجية المحيط الازرق --- الأداء المتميز	,688	,050	9,633	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
استراتيجية المحيط الازرق	,073	,006	12,104	***	
e1	,053	,004	12,104	***	

1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الزيادة --- الأداء المتميز	,102	,026	3,874	***	
الابتكار --- الأداء المتميز	,245	,035	6,950	***	
الاستبعاد --- الأداء المتميز	-,041	,044	-,927	,354	
التقليلص --- الأداء المتميز	,117	,036	3,227	,001	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستبعاد <--> التقليلص	,015	,007	2,093	,036	
الزيادة <--> الاستبعاد	,024	,010	2,427	,015	
الابتكار <--> الاستبعاد	,048	,008	5,900	***	
الزيادة <--> التقليلص	,063	,012	5,081	***	
الابتكار <--> التقليلص	,030	,009	3,221	,001	
الابتكار <--> الزيادة	,058	,013	4,424	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التقليلص	,143	,012	12,104	***	
الاستبعاد	,101	,008	12,104	***	
الزيادة	,283	,023	12,104	***	
الابتكار	,167	,014	12,104	***	
e1	,049	,004	12,104	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستبعاد	<-- المورد البشري	,076	,061	1,240	,215	
الاستبعاد	<-- القيادة	-,026	,085	-,310	,756	
الاستبعاد	<-- الأداء	-,117	,073	-1,592	,111	
الاستبعاد	<-- جودة المنتجات	-,224	,098	-2,298	,022	
التقليل	<-- المورد البشري	,062	,050	1,230	,219	
التقليل	<-- القيادة	-,029	,070	-,408	,683	
التقليل	<-- الأداء	-,062	,061	-1,016	,310	
التقليل	<-- جودة المنتجات	,422	,081	5,226	***	
الزيادة	<-- رضا العملاء	,104	,053	1,954	,051	
الزيادة	<-- جودة المنتجات	,107	,058	1,839	,066	
الزيادة	<-- الأداء	,196	,044	4,452	***	
الزيادة	<-- القيادة	,053	,051	1,042	,297	
الزيادة	<-- المورد البشري	,051	,037	1,382	,167	
الابتكار	<-- رضا العملاء	,407	,071	5,720	***	
الابتكار	<-- جودة المنتجات	,330	,078	4,222	***	
الابتكار	<-- الأداء	,308	,059	5,225	***	
الابتكار	<-- القيادة	,085	,068	1,250	,211	
الابتكار	<-- المورد البشري	,096	,049	1,971	,049	
الاستبعاد	<-- رضا العملاء	,088	,089	,990	,322	
التقليل	<-- رضا العملاء	,194	,073	2,645	,008	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستبعاد	<-- التقليل	,015	,007	2,093	,036	
الاستبعاد	<-- الزيادة	,024	,010	2,427	,015	
الابتكار	<-- الاستبعاد	,048	,008	5,900	***	
الزيادة	<-- التقليل	,063	,012	5,081	***	
الابتكار	<-- التقليل	,030	,009	3,221	,001	
الابتكار	<-- الزيادة	,058	,013	4,424	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التقليل	,143	,012	12,104	***	
الاستبعاد	,101	,008	12,104	***	
الزيادة	,283	,023	12,104	***	
الابتكار	,167	,014	12,104	***	
e1	,095	,008	12,104	***	
e2	,185	,015	12,104	***	
e3	,138	,011	12,104	***	
e4	,243	,020	12,104	***	
e5	,201	,017	12,104	***	