

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

واقع تبني المنظمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
"دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة"

تحت إشراف الدكتور:
د. بركاتي حسين

من إعداد الطالبة:
شرقي الخنساء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. بعبطيش شعبان
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. بركاتي حسين
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. فراحنية العيد

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم الحمد لله على إحسانه و الشكر له
على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما
لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى
رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.
بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع
أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة
العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية، كما أتوجه بالشكر الجزيل
إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "بركاتي حسين"
الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ول
توجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام
و استكمال هذا العمل؛

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ إلى كل من ساعدني من قريب أو من
بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

2021 هـ ١٤٤٢

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني
قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة
إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى من كان دعائها
سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي... إلى التي رعتني حق رعاية
إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة حفظها الله
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي جدتي الغالية
إلى اختاي خديجة وصورية حفظهما الله
إلى كل طالب علم.

الحنساء





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد 9

المبحث الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية 10

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية 10

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية 13

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية 14

المطلب الرابع: منافع الإدارة الاستراتيجية 18

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية 19

المبحث الثاني: مدخل إلى استراتيجية المحيط الأزرق 20

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق 20

المطلب الثاني: دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق وشروطها وركائزها 24

المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق 26

المطلب الرابع: صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وأهم مبادئها 28

المطلب الخامس: العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وحواجز تقليدها 32

خلاصة 35

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة
39	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
75	خلاصة
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق



فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	أوجه المقارنة بين الاستراتيجيتين	01
40	عرض النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.	02
41	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	03
42	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	04
44	عرض نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	05
47	مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول	06
48	مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني	07
49	مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثالث	08
50	مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الرابع	09
51	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	10
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
56	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	14
57	عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	15
59	عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	16
62	عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	17
64	عرض نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	18
66	ترتيب تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	19
68	تحليل نتائج اختبار الفرضية العامة	20
69	تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01	21
70	تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02	22
72	تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03	23
73	تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04	24
74	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
--------	-------------	-------

25	توضيح ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق	01
33	العقبات التي تواجه استراتيجية المحيط الأزرق	02
53	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
54	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
55	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
56	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	06
66	تمثيل بياني ترتيب تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين	07

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني المنظمة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الزيادة، الابتكار، الاستبعاد، التقليل)، وتوصلت الدراسة في جانبها النظري إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي الاستراتيجية التي تركز على عن المناطق المجهولة من السوق، التي لم يتم اكتشافها بعد، والتي تكون صافية ذات لون أزرق وذلك لعدم تلوثها بالمنافسة الدموية. بحيث تعمل هذه الاستراتيجية على طرح منتجات جديدة غير معروفة وجذب زبائن جدد وخلق منفعة وميزة استثنائية لهم، والاحتفاظ بهم بعيدا عن المنافسة.

حيث تم القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب (HODNA LAIT) وقد قمنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، وبعد القيام بتصميم الاستبيان، قمنا بتوزيعه على موظفي المؤسسة وذلك بطريقة عشوائية، حيث قمنا باسترجاع 30 استبيان من أصل 35 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة تبين أن كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن إجمالي الاستبيانات الصالحة هو 30 استبيان، وقمنا بمعالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية. ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن مؤسسة حضنة حليب لا تتبنى أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار.

Abstract:

The aim of the study was to identify the Organization's adoption of the Blue Ocean strategy dimensions of (increase, innovation, exclusion, reduction). The theoretical aspect of the study reached that the Blue Ocean strategy is one that focuses on unknown areas of the market, which are not yet detected, and which are net because they are not contaminated by bloody competition. This strategy promotes new unknown products, attracts new customers, creates an exceptional benefit, advantage for them, as well as keeping them out of competition.

This study was conducted at the HODNA factory of Milk , We used the analytical descriptive approach because it was appropriate to the nature of our study, and after we designed the questionnaire, we distributed it to the staff of the Foundation in a random manner, where we retrieved 30 out of 35 questionnaires, and after a detailed examination of all the recovered resolutions found to be valid for analysis, so the total valid resolution was 30, and we processed it with the SPSS program that helped us. Through this study, we found that the Milk Hug Foundation does not embrace the dimensions of the Blue Ocean strategy.

Key words: the Blue Ocean strategy, increase, innovation, exclusion, reduction.



مقدمة



مقدمة:

مع التحولات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال وازدياد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية المحلية والعالمية، أصبح على إدارة هذه المؤسسات، البحث عن استراتيجيات عمل جديدة ومبتكرة، بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية التي تركز على كيفية التفوق على المنافسين وهزيمتهم. حيث أن أغلب الصناعات اليوم تحت إستراتيجية المحيط الأحمر، والتي تمثل أغلب الصناعات، حيث تعتبر من الصناعات الموجودة بكثرة في العالم ويكون أساس نجاحها هو قوة المنافسة الدموية، التي تعتمد على مهارات معينة متمثلة في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتمييز المنتج.

فقد ظهرت العديد من الاستراتيجيات الحديثة في الآونة الأخيرة، ولعل أحدثها استراتيجية المحيط الأزرق التي تسمح للمؤسسات بتحقيق حالة التميز والتفرد عن المنافسين وعدم مزاحمتهم، عن طريق الابتكار الى محيطات زرقاء لم تكن تعرف عليها بعد.

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق في الوقت الحالي الأسلوب الأمثل لابتكار أفكار ومنتجات جديدة وخلق قيمة للزبون التي من شأنها تعزيز الفرص السوقية لدى المؤسسة وتقلل من مخاطر المنافسين، وهذا من خلال أبعادها الأربعة (الزيادة، الابتكار، الاستبعاد، التقليل).

إشكالية الدراسة:

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وجدت منظمات الأعمال نفسها أنها غير قادرة على تطوير تنافسيتها، السبب الذي جعلها تبحث عن استراتيجيات مناسبة وملائمة أكثر لهذه البيئة، والعمل على تبنيها، ولعل من بين هذه الاستراتيجيات، استراتيجية المحيط الأزرق.

انطلاقاً مما سبق، فإن الدراسة جاءت للتعرف على واقع تبني المؤسسات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، ومن خلال اختيار مؤسسة "حضنة حليب" كنموذج عن إحدى تلك المؤسسات نطرح سؤال الإشكالية التالي:

ما هو واقع تبني مؤسسة " حضنة حليب " لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

وللإجابة على سؤال الإشكالية ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

___ هل تبني مؤسسة حضنة حليب الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

___ هل تبني مؤسسة حضنة حليب التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

___ هل تبني مؤسسة حضنة حليب الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

___ هل تبني مؤسسة حضنة حليب الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الاشكالية السابقة فإنه لابد من اختبار مجموعة من الفرضيات، بحيث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

___ تتبنى مؤسسة حضنة حليب ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية يمكن صياغتها كما يلي:

___ تتبنى مؤسسة حضنة حليب الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

___ تتبنى مؤسسة حضنة حليب التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

___ تتبنى مؤسسة حضنة حليب الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

___ تتبنى مؤسسة حضنة حليب الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

أهداف الدراسة:

المهدف من هذا الموضوع:

___ التعرف أكثر عن استراتيجية المحيط الأزرق والإلمام بمختلف جوانبها، وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة لهذه الاستراتيجية؛

___ التعرف على مدى تبني المنظمة محل الدراسة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار)؛

___ لفت انتباه الدارسين لأهمية هذا التوجه الاستراتيجي الحديث؛

___ تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على الاستفادة من المفاهيم والافكار المعاصرة لتحسين أدائها.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الموضوع في النقاط التالية:

___ تناول مفهوم جديد مغاير للفكر التقليدي المعروف؛

___ أهمية تطبيق استراتيجية حديثة عرفت نجاحا في العديد من المؤسسات العالمية؛

___ تأتي أهمية هذا الموضوع في محاولة ربط أفكار هذه الاستراتيجية بالواقع التطبيقي والعملي؛

___ قد تكون الدراسة مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال الاستراتيجيات الحديثة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود الاسباب وراء اختيار هذا الموضوع الى:

- ___ رغبتني في الاطلاع أكثر على استراتيجية المحيط الأزرق والتعرف على المفاهيم المتعلقة بها؛
- ___ استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات التي تتصف بالتفرد والتميز، وهو من المواضيع التي تستهوي الطلبة؛
- ___ ارتباط الموضوع بالتخصص؛
- ___ حداثة الموضوع؛
- ___ قلة الأبحاث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

صعوبات الدراسة:

- ___ لا يخلوا أي بحث علمي من الصعوبات، ومن الصعوبات التي واجهتنا:
- ___ قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع كونه موضوع حديث نسبيا؛
- ___ محدودية تطبيقه من طرف المؤسسات الجزائرية.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الاشكالية المطروحة سالفًا، تم تقسيم الدراسة الى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الاطار النظري للدراسة، حيث قسم الى مبحثين تضمن المبحث الأول مدخل الى الاستراتيجية، والذي عرضنا فيه مفهوم الاستراتيجية، أهميتها، مستوياتها، أنواعها، منافعها، ومختلف التحديات التي تواجهها. وتضمن المبحث الثاني استراتيجية المحيط الأزرق، والذي تطرقنا فيه الى مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، دوافعها، شروطها، ركائزها، أبعادها، صياغتها، والعقبات التنظيمية التي تواجهها.

في حين تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وصف عينة ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة، كما تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وصولا الى النتائج وكذا الاقتراحات.

الدراسات السابقة:

- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، نينوي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 98، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010: هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى إدراك المدراء والعاملين في المنظمة المبحوثة لجدوى الافكار التسويقية، ومدى قدرة المنظمة المبحوثة على تحويل

الافكار التسويقية المعاصرة الى برامج وأنشطة تسويقية وصولا الى تحسين ادائها. والكشف عن القيود التي تعوق امكانية الاستفادة من الافكار التسويقية المعاصرة. حيث استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات التي يحتاجها وقام بتوزيع 40 استمارة شملت اعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، كما تم استخدام البرمجة الاحصائية Spss لتحليل البيانات من خلال استخدام: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن الاساليب التسويقية لم تعد تجدي نفعا في ظل الواقع التنافسي المحتدم الذي تعيشه المنظمات الصناعية، كما توصلت الى أن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى الى تشخيص ابعاد السوق الحالية في مخيلة المدير فقط ولم تعد المشكلة في البحث عن الطلب الفاض، وإنما في التفكير في كيفية حلقة، مما يتطلب تحويل الانتباه من العرض الى الطلب ومن التركيز على المنافسة الى التركيز على خلق قيمة مبدعة لخلق طلب جديد.

● زكية مقري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الاول، جامعة باتنة الجزائر: هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق كآلية واستراتيجية تسويقية جديدة لمواجهة مخاطر المحيطات الحمراء. حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) لمعالجة البيانات. وتم استخدام الادوات الاحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار فيشر، اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من صدق وثبات أداة البحث. وقد بلغ حجم العينة 47 إطارا تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد تم التوصل الى بعض النتائج المهمة، حيث تبين بأن موظفي المؤسسة لديهم اهتمام باستراتيجية الزيادة عن طريق زيادة بعض الاشياء لزيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، ولهم اهتمام باستراتيجية الاستبعاد عن طريق استبعاد بعض الاشياء التي يراها متخذ القرار غير ضرورية، ويدركون ضرورة التركيز على ما يفضله الزبائن، والنظر الى بيئة المنافسة عبر أعين زبائنها عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منها، والتركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن.

● دخان حسينة، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019: هدفت الباحثة من خلال دراستها الى التعرف على مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمة لدى متعاملي الهاتف النقال، من خلال التعرف على مجالات

التحسين في جودة الخدمة وفقا لسياق وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق. حيث اعتمدت الباحثة على المقاربة الهجينة، المقاربة (الكمية والكيفية) من أجل اختبار فرضيات الدراسة، المقاربة الكيفية: من خلال إجراء مقابلة موجهة لمسؤولي المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل تحديد عوامل جودة الخدمة محل التنافس بين المتعاملين الثلاث (D.M.O) واستخدام نتائجها في بناء استبيان الدراسة. أما فيما يتعلق بالمقاربة الكمية تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 600 فرد، وتم تحليل النتائج إحصائيا وكيميا على أساس مخرجات SPSS. توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الوضع التنافسي لمتعاملي الهاتف النقال يفرض عليهم القيام بتغيير التوجه والتفكير الاستراتيجي الخاص بهم لتحسين الخدمات التي تقدمها، وأن أفضل منهج يمكن هذه المؤسسات من تحقيق التفوق في الخدمات التي تقدمها على المنافسين هو اعتمادها على أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق ذلك أنه يساهم بشكل كبير في تحسين خدماتها.

- **سالم إلياس، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع، تجربة شركة (Wal-Mart) للتوزيع بالتجزئة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 01، جامعة المسيلة، 2020:** هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق أسواق جديدة، وابتكار قيمة للمستهلكين، بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية. حيث توصل الباحث الى جملة من النتائج أهمها: أن استراتيجية المحيط الأزرق تعتبر من الفرص التسويقية غير المعروفة حاليا، والتي توحى بوجود فضاءات سوقية خالية من المنافسة والتي يمكن دخولها والنشاط فيها بدلا من الإصرار على محاولة الحفاظ على مكانة تنافسية يصعب إبقاؤها في فضاءات شديدة المنافسة.
- **منصور محمد علي الأيوبي، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الاصدار الثاني، السنة الرابعة، 2020:** هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية، حيث بلغ عددهم 157 موظفا، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى أن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71.57%)، وكذلك فإن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة وبوزن (71.97%). كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)

وتحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الابداع) حيث بلغ معامل الارتباط (0756)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، والابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة يتضح لنا أن:

- معظم الدراسات السابقة هي دراسات حديثة
- تنوع أماكن الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (منصور محمد علي الأيوبي)، والعراقية كدراسة (رعد عدنان رؤوف)، والجزائرية كدراسة (زكية مقري)، دراسة (دخان حسينة)، ودراسة (سالم إلياس).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أدوات الدراسة وتصميم الاستبيان.



الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد:

تعد الادارة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبيًا في مجال الأعمال والتي يجب على متخذي القرار والمديرين في المؤسسات الصناعية أو الخدمية فهمها، خاصة مع زيادة شدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تعمل على ضمان مكانتها، لهذا وجب عليها البحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب متطورة، تسمح لها بالبقاء والنمو. ولعل أحدث هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر نموذج حديث للهروب من المحيطات الحمراء التي تشتد فيها المنافسة الى محيطات زرقاء خالية من المنافسة.

حيث خصص هذا الفصل لتعرف أكثر عن الاستراتيجية، والامام بمختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الاول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية

المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

كثيرة هي المفاهيم (التعاريف) التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الادارة ولعل أهمها رؤية (معهد ستانفورد) الذي وصف الادارة الاستراتيجية بالطريقة التي تخصص بها الشركة أو المؤسسة مواردها، وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها على المدى الطويل. وتعتبر الادارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بينها وبين بيئتها.¹

أولا: تعريف الاستراتيجية

تعدد وجهات نظر الباحثين المشكلة لمفهوم الاستراتيجية، حيث يعد هذه المفهوم مع المفاهيم الأولى (لأنسوف إيغور) عام 1965، وذكر مصطلح الاستراتيجية في كتاب (فن الحرب) (The Art of War) الذي ألفه قائد صيني شهير (سان تزو) (Sun Tzu) عام 2500 قبل الميلاد، شرح فيه كيفية إعداد إستراتيجية عسكرية وكيفية تنفيذها في الواقع من أجل التفوق على الخصم أو العدو.² وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية.³ نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين لمفهوم الاستراتيجية، فإن هناك العديد من التعاريف للاستراتيجية، وفيما يلي ذكر لبعض هذه التعاريف:

___ تعريف: **Chandler** عرف الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

___ تعريف: **Thomas** الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة.⁴

___ تعريف: **Drucker** الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.⁵

¹ انس عبد الباسط عباس، الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، 2018، ص22.

² دخان حسينة، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص21.

³ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص05.

⁴ زكرياء مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الاردن، 2005، ص 25.

⁵ نفس المرجع، ص 26.

تعريف: Porter الاستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.¹

وتعرف الاستراتيجية على أنها: أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق المميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية، أخذًا في الحسبان حدود الاداء الداخلي، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة بشكل اساسي ورؤيتها ورسالتها.²

إجمالاً يمكن القول أن الاستراتيجية هي عبارة عن تحديد الأهداف العامة طويلة ومتوسطة الأجل عن طريق تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ورصد جميع الامكانيات والموارد المتاحة، وذلك بالاعتماد على خطة شاملة، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية

أدى امتداد مصطلح الاستراتيجية من الميدان العسكري الى الاداري الى ظهور مصطلح الادارة الاستراتيجية، وسرعان ما برز هذه المفهوم ، وقد تناولته عدة دراسات نظراً للضرورة الملحة في تطبيقه في منظمات الأعمال التي تشهد تغيرات سريعة في بيئة أعمالها. حيث ظهرت عدة تعاريف لهذا المصطلح نذكر منها:

تعريف **Holland & Rue**: الادارة الاستراتيجية هي العملية التي تقوم بواسطتها الادارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي تصب في ذلك الاتجاه.³

تعريف **Jauch & Glueck**: الادارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.⁴

وتعرف ايضاً: بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.⁵

¹ يونس عواد وآخرون، الادارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2015-2016، ص.20.

² أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية- الدليل العلمي للمديرين - الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الاسكندرية، ص.23.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة 2011، ص.6.

⁴ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 25-26.

⁵ يونس عواد وآخرون، مرجع سابق، ص.22.

يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي خطة وتحرك مرحلي مدروس، تقوم به المنظمة. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات وكيفية التغلب عليها ومواجهتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهمية الادارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الادارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الاعمال. وهذا من خلال¹

— تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية؛
— تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم مع احتياجات المنظمة؛

— زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
— توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في التخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛
— المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية؛
— مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وانتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة.
ايضا تكمن اهمية الادارة الاستراتيجية في النقاط التالية:²

— تساعد على ايجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
— تقود المنظمة الى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
— توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلالها؛
— تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
— تشجع على تكوين اتجاهات ايجابية نحو التغيير؛
— تعيين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
— تقلل من الفجوات والتداخل في الانشطة في المنظمة؛
— تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

¹ انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص.26.

² عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الاساسيات في الادارة الاستراتيجية -منحى نظري تطبيقي- عمان، 2014، ص-ص 27.28.

المطلب الثاني: مستويات الادارة الاستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الادارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فهناك¹

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة: Corporate Strategy

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسة الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ان المدراء التنفيذيون، أعضاء مجلس الادارة، هم المدراء الاستراتيجيون في هذا المستوى. والدور الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير استراتيجيات المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الاعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الاقسام، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

ثانياً: الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال: Strategic Business Units

تسعى الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال، لتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة الى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدات الاعمال.

ويعرف جوج وكوليك Jauch&Glueck وحدة الاعمال الاستراتيجية، كونها إحدى الادارات التنفيذية في المنظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً لتوجيهات المنظمة وأهدافها، وتهدف استراتيجيات وحدة الاعمال الى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة استراتيجية وحدات الاعمال على عاتق مدراء الادارات العليا أو مدراء وحدات الاعمال الاستراتيجية في المنظمات متعددة الانشطة ووحدات العمل الاستراتيجية، للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الادارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

وتتمثل أدوار مدراء وحدات العمل الاستراتيجية في تحديد الاهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة العمل، إضافة الى تحديد محفظة الاعمال لكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية.

ويمكن القول أن أهم الاستراتيجيات في وحدات الاعمال الاستراتيجية تشمل إستراتيجية تخطيط المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، تصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق، وتحليل الاوضاع

¹ هاني عرب، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، ص.9.

البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

ثالثا: الاستراتيجية الوظيفية¹ Functional Strategy

هي استراتيجية توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة. والمجالات الوظيفية تشمل الانتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية وعليه، يضع مدير كل مجال نصب عينيه الاستراتيجية الكلية واستراتيجية وحدات الاعمال عند وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية. ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق، على سبيل المثال، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تصغير العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الارباح القابلة للتوزيع، وقد يرى مدير الانتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

رابعا: الاستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

هي استراتيجية تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج الى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة الى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير، ومن امثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في احدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من امثلتها الاستراتيجية الانتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الانتاج في إحدى صالات الانتاج، أو هلاك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والاصابات، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في انتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي اسابيع وشهورا.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية

أولا: الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة ككل، ويتركز الاهتمام الاساسي لها في تحديد مجالات الاعمال (الانشطة) التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع الموارد بين هذه الانشطة (الاعمال). والمسؤولية الاله في وضعها تقع على الادارة العليا، وإطارها الزمني طويل المدى، وذلك بهدف تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 30.31.

² منصور محمد أسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011، ص. 199.

حيث تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل استراتيجية متعددة الامر الذي يفرض عليها مسؤولية اختيار واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة، وتنقسم هذه البدائل الى ثلاثة استراتيجيات رئيسية:¹

1 استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

تعتبر إستراتيجية الاستقرار، أو ما يسمى أحيانا باستراتيجيات النمو المحدد، أفضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المنظمة الى المحافظة على الانشطة الحالية دون إحداث تغيير جوهري في الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة. وتستخدم استراتيجية الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموما بصغر حجمها، وكذلك في المنظمات ذات الانشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بحجمها الكبير.

أ) مبررات تبني هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات:

- تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الادارية في مجالات الاعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة؛
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الاضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية؛
- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحماتها عند تلك المستويات؛
- توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة.

ب) الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية الاستقرار:

___ استراتيجية الثبات النسبي؛

___ استراتيجية التمركز؛

___ استراتيجية الربح؛

___ استراتيجية التريث.

2 استراتيجية النمو (التوسع) Growth Strategy

في هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقا، وتطور منتجات جديدة، تفتح أسواقا جديدة، وتستحدث عمليات إنتاج جديدة وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة.²

أ) مبررات تبني استراتيجية النمو:

¹ هاني عرب، مرجع سابق، ص 46، 47.

² منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص. 204-208.

- عندما تكون الصناعات التي تنتمي اليها المنظمة مضطربة ومتقلبة، لأن اتباع استراتيجية نمو مستقر لا يحقق هنا سوى نجاح قصير المدى؛
- لأن النمو يحقق أرباحاً أفضل للمنظمة؛
- لأن النمو يعكس فائدته على المجتمع ككل؛
- تلجأ المنظمات لاستراتيجية النمو لأنها تحظى بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الاعمال، كونها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المنشأة، وتزيد من فرص ترقيةهم، ولاقتان النمو بشكل عام بالنجاح؛
- وعلى المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تمتلك الموارد الكافية للنمو، بما في ذلك الموارد المالية.

(ب) الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجيات النمو:

- ___ استراتيجية التكامل الأمامي والخلفي والأفقي؛
- ___ استراتيجية التنوع المترابط والغير مترابط؛
- ___ استراتيجية الشراكة المؤقتة.

3 استراتيجية الانكماش:

- في هذه الاستراتيجية تخفض المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتلجأ الإدارة لاتباع هذه الاستراتيجيات عندما تكون المنشأة غير ناجحة في أعمالها، أو عندما لا تصل المنشأة الى تحقيق أهدافها عن طريق اتباع أي من الاستراتيجيات السابقة.¹
- (أ) مبررات تبني هذه الاستراتيجية:²
- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛
 - ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها؛
 - التركيز في قراراتها الاستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

(ب) من أنواع هذه الاستراتيجيات:³

- ___ استراتيجية التقليل/تخفيض النفقات (التحول)؛

¹ المرجع نفسه، ص. 210.

² هاني عرب، مرجع سابق، ص. 51.

³ منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص. 210-212.

— استراتيجية التخلص (التجرد)؛

— استراتيجية التصفية.

ثانيا: الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال:

وحدات الاعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجا معيناً وسوقاً معيناً، ومجموعة متنافسين ورسالة، وبذلك تتبنى كل وحدة من وحدات العمل استراتيجية خاصة بها تتناسب مع الاستراتيجية على مستوى المنظمة نظراً لأن كل وحدة عمل تخدم سوقاً مختلفاً.

ان وحدة الأعمال هي تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بمدى محدد من المنتجات المترابطة. وان المنظمات ذات النشاط المنفرد، والتي تعمل في صناعة واحدة، تعتبر كذلك وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى استراتيجيات تهدف الى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح.¹

وهناك ثلاثة استراتيجيات عامة على مستوى وحدة الاعمال وهي: استراتيجية القيادة في قلة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.²

1 استراتيجية القيادة في قلة التكلفة:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات.

وتستدعي هذه الاستراتيجية بناء إمكانيات إنتاجية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الانتاج باقتصاديات الحجم الكبير، والتعلم والخبرة المكتسبة التي تقود الى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة، والتكاليف بشكل عام، وتقليل النفقات في مجالات: البحوث والتطوير، والاعلان، والتوزيع.

وهكذا فإن الفكرة الاساسية في استراتيجية القيادة في قلة التكلفة هي أن تقدم المنظمة سعراً أقل من المنافسين لمنتجاتها دون المساس بالجودة، وذلك للحصول على حصة سوقية ومبيعات أكثر، وتحقيق أرباح أعلى، وإخراج بعض المنافسين من السوق بشكل كامل.

2 استراتيجية التمييز:

تتطلب هذه الاستراتيجية ان تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة تعرف على مستوى الصناعة أنها مميزة Unique، وهذا يعطي الشركة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي اليها الشركة، ونطاق هذه الاستراتيجية هو السوق كاملاً وليس جزءاً منه.

¹ هاني عرب، مرجع سابق، ص 65

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص.213-215.

3 استراتيجية التركيز:

هي الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق وليس السوق بأكمله بهدف إعطائهم سلعا أو خدمات أفضل من حيث (التكلفة أو التميز) من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملا، فهي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق وليس السوق بأكمله كما هو الحال في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز.

المطلب الرابع: منافع الادارة الاستراتيجية

يتيح علم الادارة الاستراتيجية الفرصة للمنظمات لتكون مبادرة أكثر منها مستجيبة (المبادأة والتأثير)، حيث أن الاسلوب الاستراتيجي يحقق الفهم (العلاقة بين المكافأة والأداء) والالتزام (بهدف ورسالة المنظمة). عموما يمكن القول أن هناك منافع مالية وغير مالية للإدارة الاستراتيجية يمكن إنجازها فيما يلي:¹

أولا: المنافع المالية

المنظمات التي تطبق مفاهيم الادارة تكون أكثر نشاطا ورجحية من غيرها من المنظمات، وذلك لتوفر التخطيط المنظم للتغيرات المستقبلية المتوقعة وإعداد الموارد التنظيمية اللازمة.

ثانيا: المنافع الغير مالية

المنافع غير المالية عديدة منها

- ___ التعرف على الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف؛
- ___ التقليل من آثار الظروف غير الطبيعية؛
- ___ التنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها؛
- ___ التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية للموارد البشرية؛
- ___ التشجيع على التفكير المستقبلي.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

إن ما يصطدم به فكر وتخطيط المؤسسات اليوم مع بيئات عمل متغيرة تتصف بالتعقيد والغموض، تعكس لدى مدراء المؤسسات حالة من عدم اليقين في التخطيط والقدرة على التنبؤ، وهذا بشكل تحديات كبيرة تتصف بسمات العصر الحديث وتمثل في الآتي:²

___ زيادة معدلات التغيير: وتعكس التحديات الناجمة عن الثورة في العلوم والتكنولوجيا؛

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 11-12.

² مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الادارة والاقتصاد، فلسطين، 2019، ص 13.

- شدة المنافسة: تعكس تأثير العولمة الاقتصادية في وقتنا الراهن على الفكر الاستراتيجي الناجح الذي يأخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات تطور الأسواق العالمية وضرورة الابداع في خلق المنتجات وسبل تسويقها والحصول على حصة سوقية؛
- التغيرات التكنولوجية: وتعكس سعي المؤسسات الدائم وراء أساليب تكنولوجية حديثة لكسب ميزة تنافسية تسهم في بسط سيطرتها زمانيا ومكانيا؛
- عجز الموارد المتاحة وندرتها: وتعكس صعوبة الحصول على الموارد المطلوبة نتيجة ندرتها سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية؛
- عولمة الادارة فكرا وتطبيقا: وتعكس فكرة تحول العالم الى قرية صغيرة وضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة تحديات المنافسة الحالية في مجالات التطبيق الاقتصادي والاداري؛

المبحث الثاني: مدخل الى استراتيجية المحيط الأزرق

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

جاء مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy من بلاد الغرب، وهو تطوير لمفهوم الادارة الاستراتيجية في عالم الاعمال المتطور والمتغير نتيجة لبحوث جادة وطويلة المدى¹ وهو مقتبس من لون المياه النقية الصافية الزرقاء غير الملوثة التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء. من تلك الخصائص اقتبست الاستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الاعمال بفضل الباحثين المفكرين، ولتصبح إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في عملها تحت مسمى استراتيجية المحيط الأزرق.²

أولاً: نشأة استراتيجية المحيط الأزرق:

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجودها ليس كذلك. إنه شكل من أشكال عالم الاعمال، في الماضي والحاضر. عد مئة سنة الى الوراء واسأل نفسك، كم من صناعات في وقتنا هذا كانت غير معروفة في ذلك الوقت؟ الإجابة هي: عديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، والآت التسجيل، والملاحة الجوية، والصناعات البتروكيميائية، والعناية الصحية، والاستثمارات الادارية التي لم يمكن هناك من سمع بها، أو بدأت لتوها بالظهور في ذلك الوقت. عد الآن ثلاثين سنة فقط تجد أيضاً كثيراً من الصناعات التي تستثمر مليارات الدولارات وهي في طور الانطلاق، والتي يمكن أن نذكر منها: الهواتف النقالة، ومصانع إنتاج الطاقة الكهربائية من الغاز، وتقنيات الكيمياء الحيوية، وسلاسل متاجر التجزئة، وشركات شحن الطرود، وألواح التزلج على الثلج، وأفلام الفيديو المنزلية. قبل ثلاثة عقود خلت لم يكن هناك أي من هذه الصناعات موجودا بشكل ملحوظ.³

وكان أول استعمال للمصطلح من طرف العالمين (Kim Chan & Renée Mauborgne) بعد نشرهما لكتابهما المعنون ب: استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) سنة 2005. ولقد كان الكتاب أحسن مؤلف في الاستراتيجية سنة 2005. وحصل على العديد من الجوائز من بينها جائزة الكتاب

¹ زكية مقري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي حديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الاول، جامعة باتنة الجزائر، ص 207.

² علاء فرحان وزينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 31.

³ تشان كيم ورينيه ماورغن، استراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006، ص ص 22-23.

الاكثر مبيعا في العالم سنة 2005.¹ وقبل إصدار هذا الكتاب أمضى مؤلفيه 20 عاما في دراسة 150 تحركا استراتيجية قامت بها 100 شركة رائدة في 30 صناعة مختلفة خلال الفترة من 1880م الى 2000م حيث أدت هذه التحركات الى تحقيق نمو وازدهار بارزين للشركات التي أطلقتها، وذلك من خلال إنشاء مساحات جديدة في الاسواق بخلق طلب جديد عن طريق استهداف عملاء جدد من خارج نطاق قاعدة الطلب الحالي.²

ثانيا: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وقد اختلفت هذه التعريفات بسبب اختلاف التوجهات الفكرية التي استندت عليها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

— يعرف (Kim Chan & Renée Mauborgne) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها: كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الان أو الذي لم يصل اليه المنافسون، وتكون المنافسة مستقلة (أي جعل المنافسة امرا غير مطروح، لأن قواعد اللعبة لم تكشف بعد.³

— تم تعريفها من قبل لايتون (Layton) سنة 2009 على أنها تعرض رسالة طموح وأن النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لخلق إبداع القيمة.

— يرى (Yang) أن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية المؤسسة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقا وتجنب المنافسة⁴

— عرفها (Chosn) سنة 2009 على أنها اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.⁵

¹ سالم إلياس، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع، تجربة شركة (Wal-Mart) للتوزيع بالتجزئة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 01، جامعة المسيلة، 2020، ص74.

² مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، دراسة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الثاني)، 2020، ص268.

³ علاء فرحان وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴ مرجع نفسه. ص33.

⁵ إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص371.

— ويشير Seidel بأنها مصطلح جديد شامل يعطي الفرصة للمؤسسات إمكانية البحث عن فرص تجارية تتجاوز الصناعات القائمة، فضلا عن اكتشاف زبائن جدد، ويمكن أن تغطي أنواعا مختلفة من الاسواق مثل المنتجات والصناعات غير الموجودة في الصناعات القائمة.¹

— وتعرف ايضا على أنها: الاستراتيجية التي تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم.²

— ايضا هي عبارة عن إطار استراتيجي مبني على استبعاد مناطق التنافس وخلق بيئة خالية من الصراعات وإيجاد منفعة استثنائية للزبون.³

من خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق يقصد بها البحث عن المناطق المجهولة من السوق، والغير مكتشفة مسبقا. والتي تكون صافية ذات لون أزرق وذلك لعدم تلوثها بالمنافسة الدموية. بحيث تعمل هذه الاستراتيجية على طرح منتجات جديدة غير معروفة وجذب زبائن جدد وخلق منفعة وميزة استثنائية لهم، والاحتفاظ بهم بعيدا عن المنافسة.

يتبين من خلال التعريف أن استراتيجية المحيط الأزرق لها مجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

— استراتيجية حديثة تسعى للبحث عن أسواق جديدة غير مطروقة مسبقا؛

— استراتيجية تركز على الصناعات غير الموجودة اليوم؛

— استراتيجية تقوم على طرح منتجات جديدة؛

— استراتيجية تهدف الى خلق وابتكار قيمة جديدة للزبائن؛

— استراتيجية تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم.

ثالثا: الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

لقد تم تقسيم السوق الى محيطات زرقاء والى محيطات حمراء، حيث يتم في المحيطات الحمراء تحديد حدود الصناعة وتقبلها ويتعارف الجميع على القواعد التنافسية للعمل، فتحاول الشركات أن تتفوق على الشركات المنافسة لتتمكن من الاستحواذ على حصة أكبر من مطالب السوق الحالية، ومع زيادة مساحات الأسواق ازدحاما، تقل فرص تحقيق الأرباح أو النمو، وتتحول المنتجات الى سلع، وتزداد المنافسة، أي أن هذه المحيطات

¹ منصور محمد علي الأيوبي، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الثاني، السنة الرابعة، 2020، ص 12.

² رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، العراق، سنة 2010، ص 04.

³ منصور محمد علي الأيوبي، مرجع سابق، ص 12.

تمثل الاسواق المألوفة التي تشبعت بالسلع والخدمات، حيث تقوم الشركات بطرح منتجاتها في الاسواق ويكون الصراع التنافسي بالسوق كبير جدا، وتناضل هذه الشركات من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الاسواق التقليدية، وتسعى للتمايز في الكلفة من خلال استخدام استراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها.

أما في المحيطات الزرقاء فإن آلية العمل يمكن تلخيصها بهذه العبارة "إن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة للمنافسة"، أي على النقيض تماما فإن المحيطات الزرقاء تتحدد بمساحات السوق غير المطروقة، وابتكار الطلب والفرص المتعلقة بالنمو ذو الربحية العالية، ويتحول التركيز الاستراتيجي فيها على البدائل بدلا من المنتجات المنافسة، وتمثل وحدة تحليل النمو المريح بالتحرك الاستراتيجي الذي يضمن مجموعة من القرارات والافعال الادارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق، وتستطيع الشركات من خلال التحرك الاستراتيجي ابتكار القيمة من خلال التركيز على الكلفة والقيمة في وقت واحد، الامر الذي يمكن الشركات من تبني استراتيجية التمايز وخفض الكلفة في وقت واحد لخلق قيمة جديدة للزبون والشركة معا.

حيث يؤكد الباحثان (Kim & Mauborgne) على مفهوم التحرك الاستراتيجي كبديل حي للشركات والصناعات كوحدة تحليلية صحيحة يمكن استخدامها لشرح إنشاء المحيطات الزرقاء والأداء العالي المتواصل، حيث يتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأفعال والقرارات الإدارية المستخدمة في وضع عروض العمل الكبيرة التي من شأنها إنشاء أسواق بأكملها، فيقوم هذا المفهوم على استراتيجية يطلق عليها ابتكار القيمة، والتي تتمحور حول خفض التكاليف تزامنا مع رفع القيمة التي يحصل عليها المشتري تنبع من المنفعة والسعر والقيمة التي تحصل عليها الشركة تنبع من السعر والتكلفة، فإن ابتكار القيمة يتحقق فقط عبر التنظيم بين المنفعة التي تقدمها الشركة والسعر التي تحصل عليه.¹

كما وقد أكد الباحثون أن قيام المؤسسة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يعد مغامرة كبيرة، وذلك بسبب التكاليف الضخمة التي تتحملها المؤسسات على سبيل المثال (Dell, Microsoft, Apple) استثمرت هذه المؤسسات مبالغ ضخمة من أجل الريادة عن طريق الابتكارات التي قامت بها ما مكنها من المضي قدما من خلال استراتيجية المحيط الأزرق². وبسبب اعتبارها مغامرة، وأداة مخاطرة كبيرة السبب الذي جعل المنظمات تسعى الى استراتيجيات الحمراء التنافسية الموجودة في الاسواق، وذلك لأنها تحقق عائدا على الاستثمار معروفا ومحددا.³

إن استراتيجية كل من المحيط الأحمر والأزرق تبدو كأنهما عالمان مختلفان لكنهما مترابطان جدا وسوف يكون احدهما غذاء للآخر.⁴

¹ مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، مرجع سابق، ص 20.21.

² دخان حسينة، مرجع سابق، ص 44.

³ علاء فرحان وزينب مكى محمود البناء، مرجع سابق، ص 39.

⁴ علاء فرحان وزينب مكى محمود البناء ، مرجع سابق، ص 40.41.

الجدول رقم (01): يوضح أوجه المقارنة بين الاستراتيجيتين

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
<p>خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا جعل المنافسة أمراً غير مطروح خلق طلب جديد والاستحواذ عليه</p>	<p>التنافس ضمن مساحة السوق الحالية إلحاق الهزيمة بالمنافسين استغلال الطلب الحالي</p>

المصدر: تشان ورينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006، بتصرف، ص 42
في ضوء ما تقدم يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا وتستبعد المنافسة وجعلها أمر غير مطروح، وترتكز على خلق طلب جديد والاستحواذ عليه. بينما نجد استراتيجية المحيط الأحمر على العكس تماما فالتنافس فيها يكون ضمن مساحة السوق الحالية وترتكز على هزيمة المنافسين، واستغلال الطلب الحالي.

المطلب الثاني: دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق وشروطها وركائزها

أولاً: دوافع استخدام استراتيجية المحيط الأزرق

إن الدوافع وراء استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات والمؤسسات هي كما يلي:¹

— دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الأحيان إلى تخفيض في مستوى الأسعار الخاصة بالمنتجات، كما تسهم استراتيجية المحيط الأزرق في اختراق أسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي؛

— دوافع مرتبطة بالزيائن من خلال استهداف زيائن جدد وجذبهم، واقتناع الزيائن الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كذلك المساهمة في تمكين هذه الشركات من تلبية احتياجات الزيائن

¹ مؤيد محمد ابراهيم الغوامه، مرجع سابق، ص 20.19.

وتحقيق رغباتهم من أجل الوصول لكسب ولائهم لمنتجات الشركة وخدماتها. كذلك تدفع هذه الاستراتيجية الشركة الى إجراء مساحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن؛

دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، حيث يمكن للشركة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها او امتلاكها، من قبل الشركات المنافسة، الامر الذي يمكن هذه الشركة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها؛

دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، حيث أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة عبر ابتكار اساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية متميزة وفاعلة، يصعب تقليدها، وتمكن ايضا الشركات من وضع صعوبات أمام المنافسين في سبيل التغلب عليهم.

الشكل رقم (01) يوضح ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: دخان حسينة، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 49.

ثانيا: الشروط الاساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

لتغيير المؤسسة لمحيطها يجب عليها أن توفر شرطين أساسيين هما:¹

الشرط الأول: الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى: على عكس المقاربة التقليدية التي تحت المؤسسة على الدخول في صراع المنافسة ومواجهة المؤسسات الأخرى، تفضل مقاربة المحيط الأزرق الأخذ بيد المؤسسة بعيدا عن المنافسة إذ توصي هذه المقاربة بتجاهل المنافسين لأن أفضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم وإنما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم، فعلى المؤسسة أن تعرض عن المنافسين، وأن تهتم بشؤونها وزبائنهم بدلا من أن تقضي جل وقتها في حراسة وتتبع المؤسسات الأخرى.

¹ عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عين مليلة الجزائر، 2012، ص.ص.333.334

الشرط الثاني: تشجيع الابداع والتمسك بالأصالة: إذا كان الابداع يمثل الطريق الذي لا مفر منه لإنشاء المحيط الأزرق، فإن الأصالة تمثل المعيار الرئيسي للنجاح في إنشاء هذا المحيط. يمكن الملاحظة أن التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم ولا على التحسن ولا يساعدان على استكشاف فضاءات أخرى. والأمثلة في هذا الصدد كثيرة جدا، منها Samsung التي كانت تقوم بالتقليد المنهجي لمنتجات واستراتيجيات غيرها دون أن تتمكن من فرض نفسها إلا أن ارتفاع تكلفة اليد العاملة بكوريا الجنوبية فرض عليها تغيير سلوكها فراهنت على الابداع والأصالة وهذا ما مكنها من التوصل الى ماهي عليه اليوم، واحدة من أكبر المؤسسات في مجالها. ايضا مثال Apple التي فضلت عدم الاهتمام بالمنافسين والتركيز على الابداع والأصالة إذ كان iPhone إبداعا أصيلا وقويا تماما كان الحال بالنسبة للوحة .IPad

ثالثا: الركائز الاساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق

هي عبارة عن مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المؤسسة وتشكل الدعائم الرئيسية لإطلاق استراتيجية المحيط الأزرق وهي:¹

إتقان اللعبة المستهدفة والتي تتمثل في توقع وصياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار كل اللاعبين في السوق؛

إكمال قوة اللاعبين والذي يعبر عن الموقع الذي تبذل فيه المؤسسة كونها مكملا أساسيا للمنتجات الرئيسية؛

عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عامل مهم من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع اللاعبين الرئيسيين في السوق؛

الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.

المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن للمنظمات المعاصرة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والبقاء خارج إطار المنافسة من خلال تبنيها لأبعاد هذه الاستراتيجية، وقد وضع كل من (Kim & Renee) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي:²

¹ صفيح الصادق وآخرون، تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية، استعراض تجارب بعض الشركات العالمية، المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد 02، جوان 2019، ص.130.

² سالم إلياس، مرجع سابق، ص 76.

1) الاستبعاد:

يعني أن نحذف شيئاً ونستبدله بآخر جديد (مثل استبدال لوحة المفاتيح (PC) بلوحة افتراضية (أبياد)). تسعى منظمات الاعمال الى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي الى تخفيض النفقات الى أدنى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة، لذلك يمكن النظر اليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفعالية العملية الانتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها من منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال.

2) التقليل:

ويعني تقليل أو تخفيض بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة، كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها، أو التخلص من بعض الافكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا، أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تمييزها عن منافسيها.

3) الزيادة:

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، مما يؤدي الى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

4) الابتكار:

يعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسة المتقدمة في البيئات المتغيرة. ويعين تحويل الافكار الإبداعية الخلاقة الى مخرجات مفيدة، أو أي فكرة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها الى طرق عمل ذات كفاءة عالية. وهناك من يرى بأن الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، وأن المبتكر هو الذي

يترجم المعرفة الى اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة على أن تصبح مخرجاتها بشكل أفضل، وبما يحقق رضا المستفيد وتقدم أفضل قيمة له.¹

المطلب الرابع: صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وأهم مبادئها

أولاً: صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الاعمال الى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال، حيث تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني، حيث الواقع الفعلي لتجارب منظمات الاعمال يشير الى نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام الى اطار صياغة خطة استراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع.² ويمكن القول أن صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وان المدراء الكفاء غالباً ما يتحركون الى الخلف والأمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

ويعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة أو الموضوعة الى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للحوافز والمكافآت، والهيكلة التنظيمي والسياسات التنظيمية السائدة، ونظم المعلومات والاتصالات، والقيادة ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. إن تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يساهم في حشد جيد لجميع موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ويصبح من البديهي القول أن الإدارة العليا والموارد البشرية في المنظمة تقف على رأس الموارد التي يجب أن تحشد بكفاءة للتنفيذ. كذلك من الضروري تنسيق باقي الموارد الانتاجية والتسويقية والمالية في إطار خطط فعل مباشرة تحوي برامج ومشاريع التنفيذ المنبثقة من الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.³

ثانياً: المبادئ الست لإستراتيجية المحيط الأزرق:

تتلخص مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في ست خطوات، أربعة منها تخص الإعداد والتشكيل واثنان تهتم بالتنفيذ:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق: يتناول هذا

المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من الشركات.⁴

¹ محمد مصطفى محمد مصطفى حمد، تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسوط، المجلة التربوية، العدد السادس والسبعون، أغسطس 2020، ص 1946.

² علاء فرحان وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 73.

³ صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الحلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019/2018، ص 83، 81.

⁴ زكية مقري، مرجع سابق، ص 216.

وقد بين الباحثان (KIM & MAUBORGNE, 2015) المسارات الست، التي توضح للشركات كيفية جعل المنافسة عديمة الأهمية من خلال النظر عبر حدود المنافسة التقليدية لفتح المحيطات الزرقاء الجديدة تجارياً.¹

■ **المسار الأول:** النظر عبر الصناعات البديلة: يجب على الشركات أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، والعمل على دراسة الاسباب التي تدفع الزبائن للمقارنة بين البدائل، ودراسة دوافع القرار الشرائي للعملاء، حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد فرصة لابتكار القيمة. ولتوضيح فإن منتج أو خدمة بديلة لا يعد منتجاً احتياطياً فهو الشيء الذي يؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الأصلية ذاتها مثل السلعة أو الخدمة المعنية، كما أن المنتجات أو الخدمات البديلة لها وخصائص مختلفة ولكنها تخدم الهدف ذاته.

■ **المسار الثاني:** النظر عبر المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات: يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية الى مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال واحد وتسعى لوضع استراتيجيات متشابهة في الصناعة. وعادة ما يتم ترتيب الاختلافات الاستراتيجية على طول بعدين: السعر والأداء. وتميل الحركة في السعر لتتوافق مع الحركة في الاداء، حيث تسعة معظم الشركات بشكل مستمر الى تحسين قدرتها التنافسية داخل مجموعتها الاستراتيجية في أحد البعدين، لكن هذا التركيز يحد من نموها المحتمل. وتؤدي دراسة العوامل التي تؤثر على القرار الشرائي الى التوصل الى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الاستراتيجية، وتقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد، في المقابل، يأتي السر في إنشاء محيط أزرق بين هذه المجموعات الاستراتيجية الحالية في التحرر من هذه الرؤية المحدودة عبر معرفة العوامل التي تحدد قرارات العملاء المتعلقة بالاختيار بين المجموعات الاستراتيجية وترتيبها.

■ **المسار الثالث:** النظر عبر سلسلة المشتريين: في معظم الصناعات يتم التركيز على قطاعات معينة من السوق، ونتيجة لذلك فإنها تفوت الفرص للحصول على قاعدة أكبر من العملاء، وغالباً ما تتضمن قرارات الشراء عدة أشخاص وهم (المشتري والمستخدم والمؤثر). هذا وقد يحمل كل شخص على طول قرار الشراء قيمة مختلفة، فمن خلال النظر الى مجموعات المشتريين، يمكن للشركات الحصول على رؤى جديدة حول كيفية إعادة تصميم منحنيات التركيز على مجموعة المشتريين التي تم تجاهلها سابقاً، وبشكل عام يتم صياغة استراتيجية المحيط الأزرق من خلال سؤالك من هم سلسلة المشتريين في مجال عملك؟ وما هي مجموعة

¹ مؤيد محمد ابراهيم الغوامه، مرجع سابق، ص ص 27-29.

المشترين التي تركز عليها صناعتك؟ وإذا قمت بتغيير مجموعة من المشترين في مجالك، كيف سيمكنك فتح المجال أمام نوع جديد من القيمة؟

■ **المسار الرابع:** النظر عبر المنتجات التكميلية وعروض الخدمات: غالبا ما تتأثر قيمة المنتجات والخدمات بالمنتجات والخدمات الأخرى التكميلية، الغرض من النظر عبر عروض المنتجات والخدمات التكميلية هو خلق حل شاكل يسعى إليه المشترون من خلال التفكير فيما يحدث قبل وأثناء وبعد استخدام المنتج أو الخدمة، والمفتاح هو تحديد نقاط الألم لدى المشترين والقضاء عليها من خلال عرض منتج أو خدمة تكميلية لمنتجاتها وإيجاد قيم جديدة لزيائنها.

■ **المسار الخامس:** النظر عبر الجاذبية الوظيفية أو العاطفية لدى المشترين: عادة ما تميل المنافسة في صناعة ما الى الالتقاء ليس فقط عبر نطاق المنتجات والخدمات فحسب، ولكن أيضا عبر الجاذبية الوظيفية/العقلانية والعاطفية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية، ومع ذلك فإن جاذبية أغلب المنتجات أو الخدمات نادرا ما تكون ملموسة وتكون نتيجة لأسلوب المنافسة التي اعتاد عليه السوق في الماضي، والتي أدت الى معرفة المستهلكين بصورة تلقائية ما يتوقعونه من كل منتج، فيساعد ضبط توجه شركتك بين العاطفة أو الوظيفة على خلق قيمة جديدة، وإدراك ذلك يجب عليك معرفة ما إذا كانت الصناعة التي تعمل بها تتنافس على النواحي الوظيفية أم النواحي العاطفية، فإذا كانت تتنافس على النواحي العاطفية، فما العوامل التي يمكنك محوها لجعلها تركز على النواحي الوظيفية، وإن كانت تتنافس على النواحي الوظيفية، ما العناصر التي يمكنك إضافتها لجعلها تركز على النواحي العاطفية.

■ **المسار السادس:** النظر عبر الزمن: تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة بالتقدم التكنولوجي والعولمة والتغير في حاجات الزبائن ونوعيتها، لذا يجب على الشركات الناجحة استغلال الفرص الملائمة في هذه التغيرات لإيجاد قيم جديدة ومميزة لمنتجاتها وخدماتها من أجل التلائم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن، حيث أنه غالبا ما تستجيب وتتفاعل الشركات بالتدرج وبشكل سلمي لبيئتها المتغيرة، وبذلك فإنها تخضع لنزعات خارجية تؤثر على عملها مع مرور الوقت، فيميل المدراء هنا للتركيز على التعامل مع هذه النزعات والاستفسار عن الوجهة التي ستسلكها وكيف سيتقبلها الناس، وما إذا كان يمكن استخدامها على نطاق أوسع ولكن، نادرا ما تخرج استراتيجية المحيط الزرق من التخطيط للتعامل من النزعات بحد ذاتها، بل تخرج من الفكر العملي عن الكيفية التي ستغير بها هذه النزعات من القيمة المقدمة للعملاء وتأثيرها على نماذج

العمل، الفكرة هي النظر عبر الزمن والقيمة التي يقدمها السوق اليوم مقابل القيمة التي سيقدمها غدا، وعند النظر الى النزعات يمكننا أن ننظر عبر الزمن ونسأل أنفسنا عن أي الأسواق ستكون مناسبة إن وصلت النزعة السائدة فيها الى نهايتها المنطقية، عند العمل بصورة عكسية، يمكنك تحديد ما يجب تغييره اليوم من أجل فتح المجال أمام استراتيجية المحيط الأزرق.

_____ **المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكلية، للوصول الى الترتيب الاستراتيجي الصحيح، وليس على الأرقام، ويعني السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كي لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة الى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات.

_____ **المبدأ الثالث:** التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين: وهذا هو الابداع الحقيقي المؤدي الى النجاح. "ففي الوقت الذي تركز فيه الشركات عادة على العملاء الحاليين يجب عليك إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول الى المياه المفتوحة في المحيط، التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء".

_____ **المبدأ الرابع:** الوصول الى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات: ويعني السعي لتنفيذ استراتيجيتك التي قمت بتحديدها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك.

_____ **المبدأ الخامس:** تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات: وهذا يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة وان تحقق نجاحا داخليا بين جوانب مؤسستك بكل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج الى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة

_____ **المبدأ السادس:** أسس النظرية مع التطبيق: يتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف الى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ويجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك الى تلك المياه المفتوحة وستصل الى مينائك المنشود من النجاح.¹

المطلب الخامس: العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وحواجز تقليدها:

أولا: العقبات التنظيمية وكيفية التغلب عليها

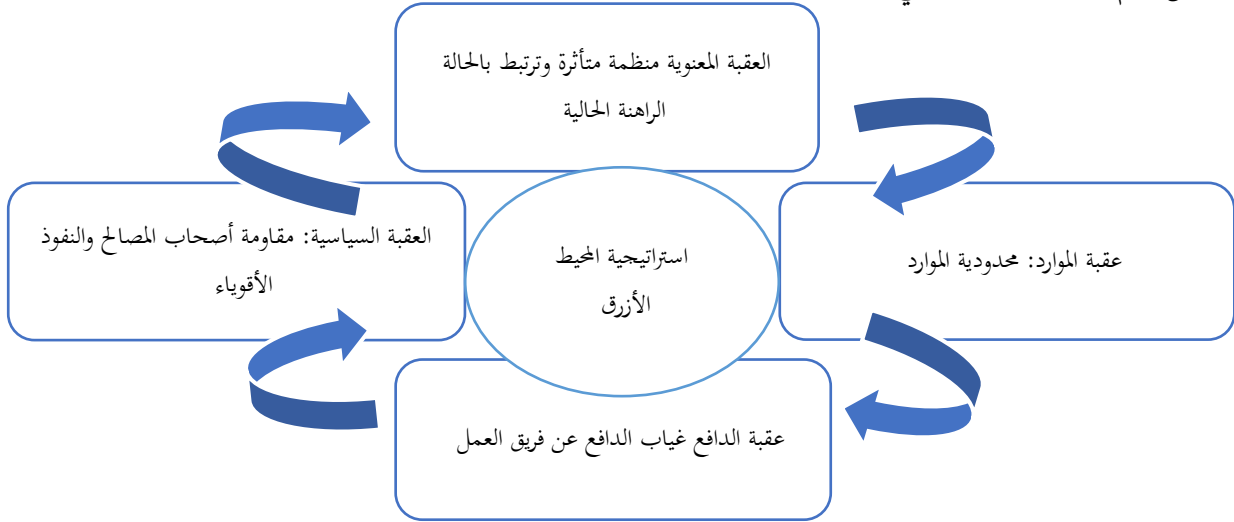
¹ زكية مقرري، مرجع سابق، ص 216.218.

عندما يتم تبني استراتيجية المحيط الأزرق هناك عقبات تنظيمية تظهر، وعلى المؤسسات التغلب عليها وتمثل في التالي:¹

- **العقبة الأولى:** العقبة المعنوية: ويتم التغلب عليها من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الاحمر والتنافسية الى استراتيجية المحيط الأزرق
- **العقبة الثانية:** محدودية الموارد: فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.
- **العقبة الثالثة:** هي الدافع: كيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الأزرق.
- **العقبة الرابعة:** العقبة السياسية: وتمثل في قوى أصحاب المصالح وهي أصعب العقبات وأهمها لأن التغلب عليها يقود الى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

¹أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ص.ص 213.214.

الشكل رقم 02: العقبات التي تواجه استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ص 214.

التغلب على العقبات بقيادة منطقة التحول:

يرى الباحثان، تشان كيم ورينيه ماويرغن، أن فلسفة الحكمة في الاستراتيجية الزرقاء تتمثل في أنه "كلما كبر حجم التغيير زاد حجم الموارد، والوقت الذي تحتاج اليه للحصول على نتائج عليك بدلا من ذلك أن تقلب هذه الحكمة رأسا على عقب مستخدما ما نسميه (قيادة منطقة التحول) التي تسمح لك بالتغلب على هذه العقبات الاربع بسرعة وبتكلفة منخفضة مع كسبك دعم الموظفين في التخلص من الحالة القائمة".¹

ثانيا: حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق:

ذكر كيم و ماويرغن مجموعة من حواجز التقليد التي تمنع المؤسسات المنافسة من دخول المحيط الأزرق والتي بإمكان المؤسسة استخدامها إذا ما أرادت الحفاظ على المحيط الأزرق التي أنشأته وهي:²

الاستمرار في ابتكار القيمة ما يمكنها من كسب سمعة سريعة، مما يزيد من ولاء الزبائن لها وهذا ما يعيق حركة المقلدين. فمثلا: عندما انطلقت (CNN) استخفت كل من (NBC, CBS, ABC) بفكرة نقل الأخبار المباشرة وعلى مدار الساعة وطوال الأسبوع، دون الاعتماد على نجوم النقل الإخباري، ولقبت (CNN) حينها بمحطة الدجاجة الحمقاء، والاستخفاف عادة لا يشجع على التقليد السريع؛

التركيز على الخروج من المربع وليس التركيز على المنافسين؛

أخذ المساعدة من حقوق الملكية الفكرية، مثل: براءات الاختراع، حقوق المؤلف، وغيرها من الموانع القانونية التي تمنع المقلدين من تكرار العلامات التجارية؛

¹ زكية مقري، مرجع سابق، ص ص 216-218.

² دخان حسينة، مرجع سابق، ص 83.82.

- إنشاء الاحتكار الطبيعي (البسيط) من خلال تعظيم تسليم قيمة للزبائن. مثلاً حاولت مؤسسة (Microsoft) لسنوات أن تتغلب على القيمة التي أنشأتها (Intuit) ولكنها لم تتمكن من تحقيق هذا قبل عشر سنوات بالرغم من كل الجهود والاستثمارات التي بذلتها؛
- الإنتاج الضخم واتباع اقتصاديات الحجم الكبير والذي يمكن أن يحد من دخول المنافسين الصغار وتكرار هذه الاستراتيجية؛
- ازدواجية الجهود قد تتطلب تغييرات في النظام القائم، والذي يمكن مقاومته؛
- تجنب الإفراط في الازدحام، وخلق فضاءات سوقية جديدة قبل أن تفكر أي مؤسسة أخرى في ذلك؛
- يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في المؤسسة من الناحية السياسية و العملية وهذا ما يشبط عزيمه المقلدين.
- ومع ذلك وعلى الرغم من الحواجز المذكورة أعلاه يمكن تكرار المحيط الأزرق وتحويله الى محيط أحمر من جديد مع دخول المقلدين، وبالتالي سيحتاج القادة الاستراتيجيين الى الابتكار باستمرار، وتقديم خدمات توصيل قيمة للحفاظ على القيمة، كما يجب لفت الانتباه الى أن بناء هذه الحواجز سيكلف المؤسسة الكثير من المال والجهد، لذلك من المفروض على المؤسسات البحث عن محيطات زرقاء جديدة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن الادارة الاستراتيجية هي إدارة واعدة، وذلك راجع للمزايا المتعددة والمتنوعة التي توفرها للمنظمة، كما يتضح لنا أن استراتيجية المحيط الأزرق هي التوجه الاستراتيجي الحديث المبني على الابتعاد عن الفضاءات شديدة المنافسة والتوجه الى فضاءات خالية من المنافسة، عن طريق خلق أسواق جديدة، وابتكار قيمة للمستهلكين. ولتبني هذه الاستراتيجية على المنظمات القيام بإعادة بناء حدود أسواقها، وهو المبدأ الذي يحدد المسارات الست التي من خلالها يمكن للمدراء إنشاء مساحة سوقية بلا منازع عبر مجالات صناعية متنوعة، وهو الأمر الذي يجعل المنظمة تمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي



تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق الى الأدبيات النظرية حول استراتيجية المحيط الازرق ومن أجل توظيف الاطار النظري للدراسة، قمنا بدراسة ميدانية ب حضة حليب (HODNA LAIT) وهذا لتسليط الضوء أكثر عن الموضوع والاجابة عن إشكالية الدراسة و اختبار فرضيات. وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة يليها توزيع الاستبيان وجمع البيانات وكشف نوع توزيع بيانات المستجوبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آراءهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة ببرنامج الاحصائي (SPSS). وهذا وفق المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة

1) التعريف بميدان الدراسة: حضنة حليب (HODNA LAIT)

تم إنشاء المؤسسة في 1998/12/15. وبدأت نشاطها في 2000/05/15 برأسمال قد ب:60000000دج، ناتج عن شراكة بين أربع أشخاص هم: الأخوين ديلمي، وشخصين آخرين من ولاية باتنة، بالإضافة الى قرض بنكي من القرض الشعبي الجزائري (50%) موجه للاستثمارات (طويلة الاجل)، ليصل رأسمالها الى 120000000دج.

تقع مؤسسة حضنة في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، بمساحة 6 هكتارات، وهي مؤسسة ذات مسؤوليات محدودة SARL كانت تسمى سابقا ملبنة الحضنة، لاقتصرها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته، أصبحت تسمى حضنة حليب (SARL HODNA LAIT).

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لها، والمنهج هو: ¹ "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها الى تفسيرات أو نتائج".
وتمشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"².

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كيفياً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"³. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المنظمة حضنة حليب (HODNA LAIT)

ثالثا: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.⁴

¹ لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

² عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

³ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

⁴ مصطفى طويطي. المرجع السابق، ص 20.

تعرف على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"¹

ستتم على عينة من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) حيث أخذت بطريقة عشوائية في إطار استطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة. بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 30 استبيان من أصل 35 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 05 استبيانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة تبين لنا أنها كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 30 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (85.71%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

الجدول رقم (02): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة
35	30	5	0	30
100.00%	85.71%	14.29%	0.00%	85.71%

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب اعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- الاستبيان: " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم

¹ سامية يفي، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها الى المستجوبين عبر البريد او وسيلة اخرى تلبي الغرض المطلوبون من الاستبيان"¹.

أولاً: - بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم وبناء الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة. وخاصة تم الاعتماد بشكل كبير على استمارة الاستبيان للباحث منصور محمد علي الأيوبي ضمن مقاله المعنون استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الثاني، السنة الرابعة، 2020 ولقد تم إتباع الخطوات التالية في إعدادها وتصميمها:

- ___ صياغة الاستبيان الأولي، من خلال وضع محاور وعبارات الاستبيان؛
- ___ عرض الاستبيان على المشرف وهذا في إطار التأكد أن العبارات الاستبيان أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه وضبط مدى صلاحيتها واستخدامها لجمع البيانات ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها؛
- ___ بعدها عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للاستفادة من توجيهاتهم وارشاداتهم من أجل الوصول الى الاستبيان تقيس عباراته فعلاً متغيرات الدراسة؛ وفي ضوء اقتراحاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 25 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملء الاستبيان، إضافة إلى طمأننتهم على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحت فقط، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
الجزء الثاني	المحور الأول: تبني المنظمة ل الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	(06) عبارات
	المحور الثاني: تبني المنظمة ل التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	(07) عبارات
	المحور الثالث: تبني المنظمة ل الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	(06) عبارات
	المحور الرابع: تبني المنظمة ل الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.	(06) عبارات
	مجموع عبارات الاستبيان	(25) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعة موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس

من الجدول أعلاه: يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث **الشكل** (بنفس عدد العبارات)، ومن حيث **المضمون** تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية. وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ثانياً: شرح مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان:

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert) * Scale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات في برنامج (Spss) ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (04): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة¹ لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- **المدى العام:** وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- **طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:** 0.8=5/4

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

* - **مقياس ليكارت:** "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث "Resis Likert" وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكارت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلاً عن المرجع طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - معتمدة من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28، ص 51

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>، ص 110-111

[1، 1.80=1+0.80] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جدا كما يلي: [1.80 - 1] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين ادناه.

وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جدا؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جدا)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 - 1] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛	[1.80 - 1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 - 1.81] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[2.60 - 1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 - 2.61] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[3.40 - 2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 - 3.41] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[4.20 - 3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 - 4.21] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.	[5 - 4.21]

ثالثاً: اختيار الأساليب المعالجة الإحصائية

01- اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فانه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الاحصائية وهي:

أ- أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

ب- أساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها ¹:

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شايبرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها من مستوى الدلالة (0.0) حيث ²:

كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي -/

___ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

___ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(05) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شايبرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.123	30	0.918	0.057	30	0.177	المحور الأول
يتبع التوزيع طبيعي	0.674	30	0.98	0.200*	30	0.085	المحور الثاني
يتبع التوزيع طبيعي	0.227	30	0.964	0.059	30	0.162	المحور الثالث
يتبع التوزيع طبيعي	0.260	30	0.966	0.041	30	0.144	المحور الرابع

القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من (0.05)، حيث: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.123) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني نجد أن

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156

² أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.674) وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثالث نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.227) وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الرابع نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.260) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 .

وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما ان البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فانه في دراستنا سنستخدم الاساليب الإحصائية من نوع المعلمية ل تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

02- اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على الأساليب الاحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،

2. الرسوم البيانية: من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي يسهل فهمها اكثر.

3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. إضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي ¹: $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة)

¹ Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

- اختبار T (one Sample t-test): لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات المتعلقة بكل محور على حدا ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ($\alpha=03$) وهذا الأخير يتم تحديد قيمته وفقا للعلاقة التالية¹: $\frac{(H+L)}{2}$ حيث H: تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ L: تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس وفي دراستنا فان سلم القياس استجابات المبحوثين هو سلم ليكارت الخماسي: $\frac{(H+L)}{2} = \frac{(5+1)}{2} = 3$ ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية باستخدام الاختبار الاحصائي (One-Sample T-Test):² نجد

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (احتمال الخطأ) للاختبار (T-Test) ويرمز لها في برنامج SPSS بالرمز Sig، (Significant) أقل من المستوى الدلالة (0.05)، فان نتيجة إجابة المبحوثين دالة إحصائيا بمعنى أن الفرق الملاحظ بين متوسط الحقيقي لإجابات العينة والمتوسط الفرضي (03) هو فرق دال إحصائيا أي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كانت قيمة Sig أكبر من (0.05)، فإن نتيجة إجابة المبحوثين غير دالة إحصائيا بمعنى أن الفرق الملاحظ بين متوسط الحقيقي للعينة والمتوسط الفرضي فرق غير دال إحصائيا، نرفض الفرضية الإحصائية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة.

¹ - مصطفى طويطي: مرجع سابق، ص 249

² عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 155

أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي صدق الاتساق الداخلي يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (1-) و(1+)، ويكون معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط بيرسون أقل تساوي مستوى الدلالة: 0.05 أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم(مضمون) المحور الذي تنتمي إليه. وفي ما يلي نتائج حسابات الصدق الاتساق الداخلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي: لعبارات المحور الأول: تبني المنظمة لـ الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة رقم	النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة رقم
دال	0.000	0.923**	04	دال	0.000	0.903**	01
دال	0.000	0.811**	05	دال	0.000	0.838**	02
دال	0.000	0.871**	06	دال	0.000	0.952**	03
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية							
القاعدة دلالة الاحصائية: إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً) بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن القيمة الاحتمالية

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

(SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 06 مع محورها بلغ قيمة $r=0.871$ وهو دال إحصائيا لان قيمة $sig=0.000$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات تبني المنظمة لـ الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: تبني المنظمة لـ التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
07	0.853**	0.000	دال	10	0.821**	0.000	دال
08	0.857**	0.000	دال	12	0.838**	0.000	دال
09	0.880**	0.000	دال	13	0.869**	0.000	دال
10	0.886**	0.000	دال				

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية

القاعدة دلالة الاحصائية: إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا) بين العبارة والمحور الذي تنتمي اليه

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 13 مع محورها بلغ قيمة $r=0.869$ وهو دال إحصائيا لان قيمة $sig=0.001$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثاني: تبني المنظمة لـ التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: تبني المنظمة لـ الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
14	0.934**	0.000	دال	17	0.823**	0.000	دال
15	0.834**	0.000	دال	18	0.854**	0.000	دال
16	0.914**	0.000	دال	19	0.859**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية

القاعدة دلالة الاحصائية: إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا) بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن القيمة الاحتمالية

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

(SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 18 مع محورها بلغ قيمة $r=0.854$ وهو دال إحصائيا لان قيمة $0.000=sig$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثالث: تبني المنظمة لزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

د- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: تبني المنظمة ل الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم (09) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
20	0.908**	0.000	دال	23	0.889**	0.000	دال
21	0.922**	0.000	دال	24	0.886**	0.000	دال
22	0.902**	0.000	دال	25	0.804**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية

القاعدة دلالة الاحصائية: إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا) بين العبارة والمحور الذي تنتمي اليه

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 25 مع محورها بلغ قيمة $r=0.804$ وهو دال إحصائيا لان قيمة $0.000=sig$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الرابع: تبني المنظمة لـ الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: حساب ثبات لأداة الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة أكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة هي اذا حقق لمعامل ألفا قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرونباخ:

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاو			أبعاد ومحاو الاستبيان
النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	(06) عبارات	0.942	ثبات جميع عبارات المحور الأول:
ثابت	(07) عبارات	0.937	ثبات جميع عبارات المحور الثاني:
ثابت	(06) عبارات	0.936	ثبات جميع عبارات المحور الثالث:
ثابت	(06) عبارات	0.943	ثبات جميع عبارات المحور الثالث:
ثابت	(25) عبارة	0.970	ثبات جميع عبارات الاستبيان
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائيا، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (06). وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.970 بإجمالي 25 عبارة ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، فان تحليل نتائجه تدل على ثبات أداة الدراسة وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا يكون دائما قادرا على أن يحقق دائما ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف (على نفس العينة) وعبر أزمنة مختلفة. وأكثر من مرة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفق الإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الاول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

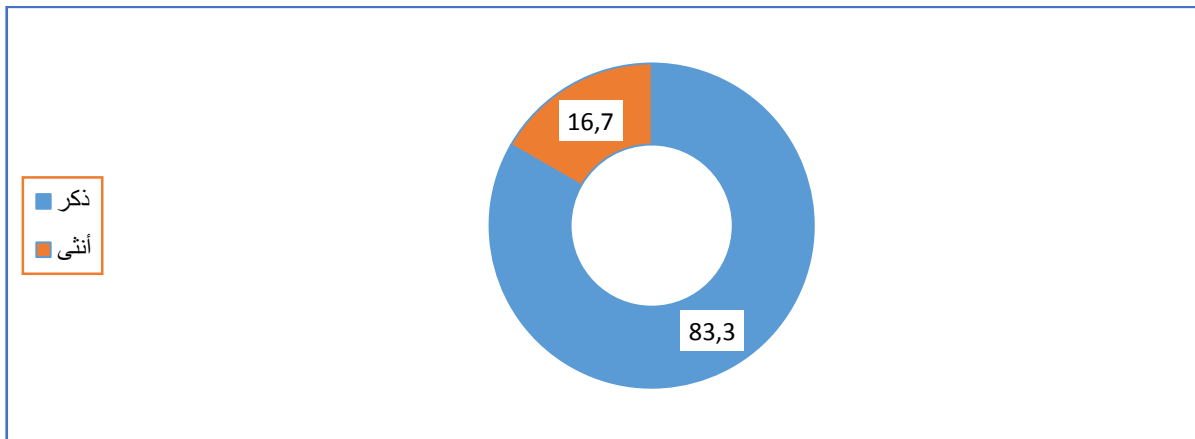
جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
83.3	25	ذكر
16.7	5	أنثى
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 25 وبنسبة 83.30% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وعدد فئة الذكور بلغ (16.70) فرد وبنسبة 16.70% ونتائج أعلاه تمثلها ربي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (03) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: برنامج Excel

02- بالنسبة لمتغير السن المستجوبين

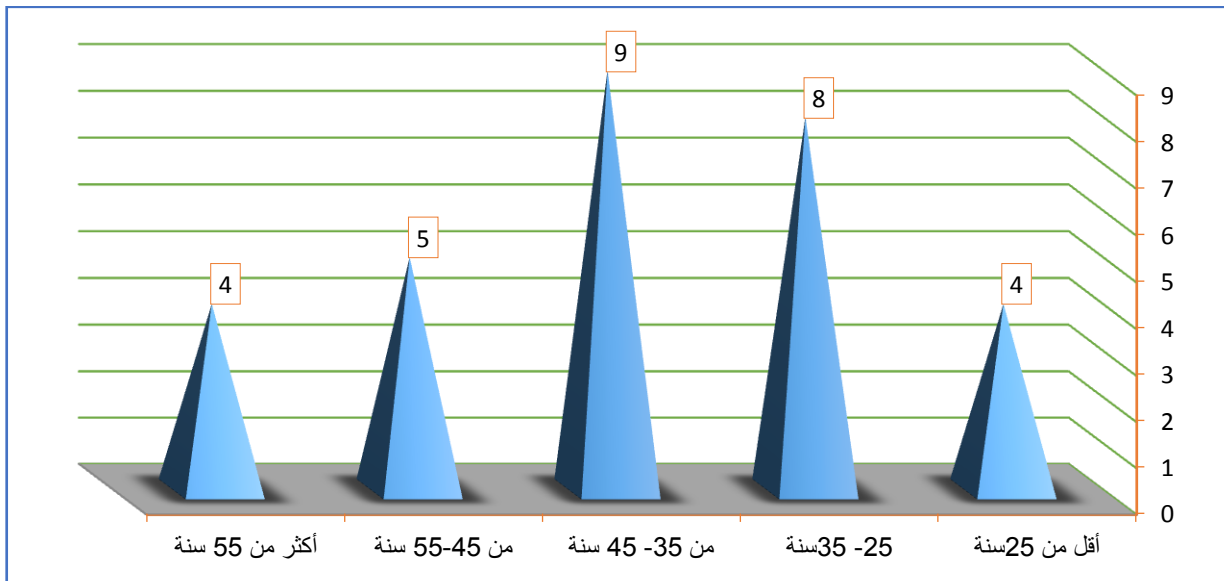
جدول رقم (12) يبين توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
13.3	4	أقل من 25 سنة
26.7	8	25 - 35 سنة
30.0	9	من 35 - 45 سنة
16.7	5	من 45 - 55 سنة
13.3	4	أكثر من 55 سنة
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، أكبر فئة بعدد 09 فرد وبنسبة 30.0% لصالح الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) وبعدد 08 فرد بنسبة 26.70% لصالح الفئة العمرية (من 25-35 سنة) ونسبة 16.70% لصالح الفئة العمرية (من 45 إلى 55 سنة) ونتائج أعلاه تمثلها ربي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (04) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: برنامج SPSS

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين

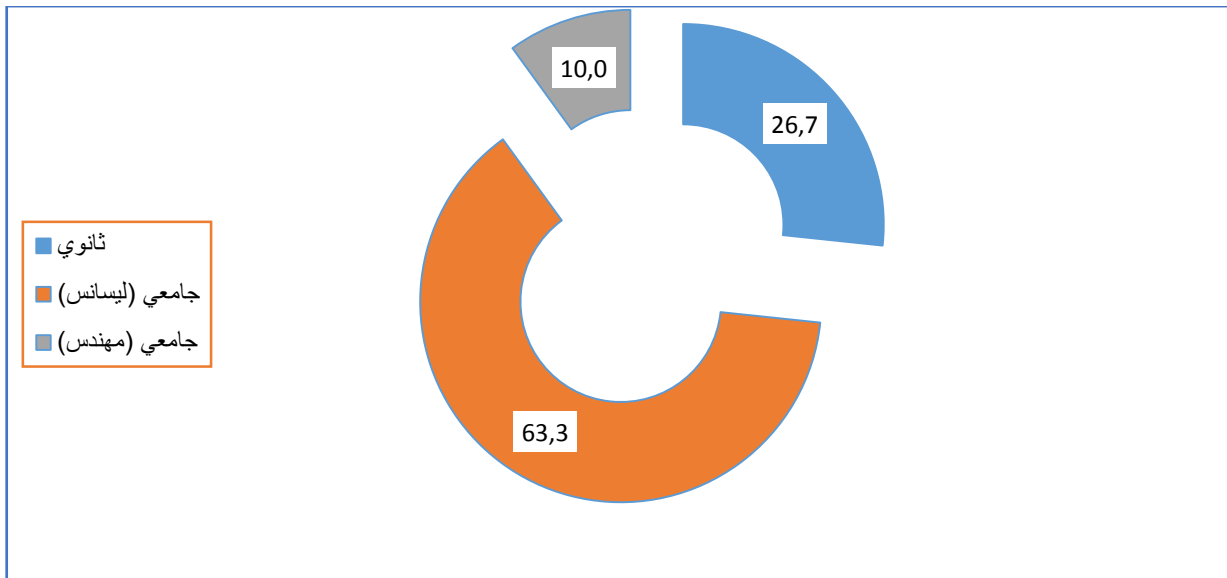
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
26.7	8	ثانوي
63.3	19	جامعي (ليسانس)
10.0	3	جامعي (مهندس)
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 19 فرد بنسبة 63.30% لصالح ذوي شهادة (ليسانس) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة ذوي مستوى (ثانوي) ونسبة 26.70% وما نستنتجه أن المستجوبين معظمهم لهم شهادة جامعية ونتائج أعلاه تمثلها ربي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: برنامج Excel

04- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

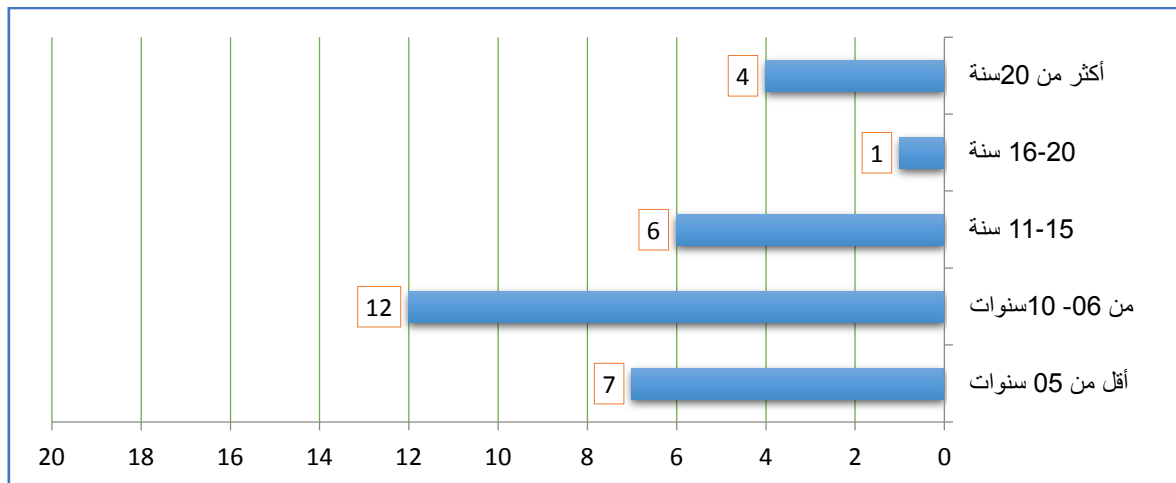
جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
23.3	7	أقل من 05 سنوات
40.0	12	من 06-10 سنوات
20.0	6	11-15 سنة
3.3	1	20-16 سنة
13.3	4	أكثر من 20 سنة
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد 12 فرد بنسبة 40.0% لصالح الفئة ذات خبرة مهنية (من 06 الى 10 سنوات) وهي أكبر نسبة يليها الفئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) بعدد 07 افراد بنسبة 23.3% يليها الفئة الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) بعدد 06 افراد بنسبة 20.00% وبعدد 05 افراد بنسبة 13.3% لصالح الفئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) وما نستنتجه أن المستجوبين معظمهم لهم خبرة طويلة والنتائج أعلاه تمثلها ربي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: برنامج Excel

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: تبني المنظمة لـ الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان وفقا للعبارات من 01 إلى عبارة رقم 06. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
01	تستبعد المنظمة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق	3.13	1.196	62.67	موافقة متوسطة
02	تعمل المنظمة على التخلص من بعض المعدات والآلات التي لا تتناسب مع طبيعة عملها	2.83	1.206	56.67	متوسطة
03	تقوم المنظمة باستبعاد بعض الاجراءات والتعاملات غير الضرورية دون المساس بجودة خدماتها	3.17	1.289	63.33	متوسطة
04	تعمل المنظمة على استبدال طرق انتاجها التقليدية بالطرق الحديثة بين فترة واخرى	3.17	1.147	63.33	متوسطة
05	تلجأ المنظمة الى استبعاد الموارد البشرية غير الكفؤة	3.03	0.890	60.67	موافقة متوسطة
06	تستبعد المنظمة بعض خطوط الإنتاج التي تنجم عنها تكاليف اضافية	3.13	0.973	62.67	متوسطة
المحور ككل		3.077	0.99108	61.56	بدرجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					

من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم اتجاه عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد بلغ المتوسط حسابي قيمة (3.077) وهو ضمن المجال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره (0.991) وهذا الأخير ذو قيمة منخفضة مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، أي كلهم موافقون وبنسبة 61.56% على أن مستوى تبني المؤسسة الاقتصادية حضنة حليب (HODNA LAIT) ل الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين. وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.17) أعلى قيمة لدى العبارة رقم 04 إلى أدنى قيمة بلغت 2.83 لدى العبارة رقم (03) بالنسبة للعبارة (رقم 04)، احتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.17) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تعمل (HODNA LAIT) على استبدال طرق انتاجها التقليدية بالطرق الحديثة بين فترة وأخرى وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 63.33% حسب وجهة نظرهم. وبالنسبة للعبارة رقم (03) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.17) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تقوم (HODNA LAIT) باستبعاد بعض الاجراءات والتعاملات غير الضرورية دون المساس بجودة خدماتها وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 63.33% حسب وجهة نظرهم. وبالنسبة للعبارة رقم(02)، احتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.83) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنها تعمل (HODNA LAIT) على التخلص من بعض المعدات والآلات التي لا تتناسب مع طبيعة عملها وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 56.67% حسب وجهة نظرهم.

خلاصة تقييم آراء المستجوبين فيما يتعلق بمستوى تبني المنظمة (HODNA LAIT) ل الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: فانه ومن خلال النتائج الإحصائية الوصفية أعلاه نخلص الى نتيجة مفادها: أن أغلب افراد العينة المستجوبين يشيرون الى أن المنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

مستوى تتبنى استراتيجية الاستبعاد هو بدرجة متوسطة ولا يرقى الى المستوى المطلوب. حيث أنهم يؤكدون أن (HODNA LAIT) لا تسعى بدرجة كبيرة الى استبعاد بعض العمليات غير النافعة والتي تراها غير ضرورية في عملها ولا تقدم أي منفعة للمنظمة والتي تنافست حولها المنظمات الأخرى في فترات سابقة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى ضرورة تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، بما يحقق تقدمها وتميزها عن منافسيها .

ثانيا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: تبني المنظمة لـ التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان وفقا للعبارات من 07 إلى عبارة رقم 13. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
07	تلجأ المنظمة الى تقليص المنتجات ذات الجودة الضعيفة	3.00	1.174	60.00	موافقة متوسطة
08	تعمل المنظمة على تقليص وقت الانتاج دون المساس بجودة المنتج	3.23	1.006	64.67	متوسطة
09	تعمل المنظمة على تقليص فترة تسليم الطلبية للزبون بقدر الامكان	3.57	1.455	71.33	عالية
10	تسعى المنظمة الى تقليص حجم النفقات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد	3.27	1.337	65.33	متوسطة
11	تسعى المنظمة إلى تقليص حجم الاخطاء والعيوب في منتجاتها الى اقل ما يمكن	3.47	0.937	69.33	موافقة عالية
12	تعمل المنظمة على تقليص الخدمات	2.77	1.278	55.33	متوسطة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

					التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية
<u>موافقة</u>	05	<u>60.67</u>	<u>1.217</u>	<u>3.03</u>	تعمل المنظمة على تقليص هروب الكفاءات إلى منظمات منافسة
<u>متوسطة</u>					
بدرجة متوسطة		<u>63.81</u>	<u>0.93243</u>	<u>3.190</u>	المحور ككل
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم اتجاه عبارات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد بلغ المتوسط حسابي قيمة (3.190) وهو ضمن المجال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره (0.932) وهذا الأخير ذو قيمة منخفضة مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، أي كلهم موافقون ونسبة 63.81% على أن مستوى تبني المؤسسة الاقتصادية حضنة حليب (HODNA LAIT) لـ التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين. وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين 3.57 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 09 إلى أدنى قيمة بلغت 2.77 لدى العبارة رقم (12) حيث بالنسبة للعبارة (رقم 09) حيث احتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.57) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على أنه تعمل المنظمة (HODNA LAIT) على تقليص فترة تسليم الطلبية للزبون بقدر الامكان وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 71.33% حسب وجهة نظرهم. وبالنسبة للعبارة (رقم 11) حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.47) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على أنه تسعى (HODNA LAIT) إلى تقليص حجم الاخطاء والعيوب في منتجاتها الى اقل ما يمكن وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 69.33% حسب وجهة نظرهم. في حين أن هناك موافقة متوسطة على أغلب عبارات البعد حيث بالنسبة للعبارة (رقم 12)، حيث احتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين

وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.77) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تعمل (HODNA LAIT) على تقليص الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 55.33% حسب وجهة نظرهم.

**خلاصة تقييم آراء المستجوبين فيما يتعلق بمستوى تبني المنظمة (HODNA LAIT) لـ
التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:**

فانه ومن خلال النتائج الإحصائية الوصفية أعلاه نخلص الى نتيجة مفادها : أن أغلب افراد العينة المستجوبين يشيرون الى أن المنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة مستوى تبني استراتيجية التقليص هو بدرجة متوسطة ولا يرقى الى المستوى المطلوب. حيث أنهم يؤكدون أن (HODNA LAIT) لا تسعى بدرجة كبيرة الى تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها غير ضرورية أو غير مبررة، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات الامر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة

**ثالثا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث: تبني المنظمة لـ الزيادة
كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق**

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان وفقا للعبارات من 14 إلى عبارة رقم 19. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	ترتيب	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
14	تسعى المنظمة الى زيادة حصتها السوقية من خلال تحسين جودة منتجاتها	3.40	1.037	68.00	05	موافقة عالية
15	تعمل المنظمة على تلبية طلب السوق من خلال زيادة خطوط انتاج جديدة	3.33	0.959	66.67	06	متوسطة
16	تعمل المنظمة على استقطاب الموارد البشرية الكفؤة لزيادة جودة منتجاتها	3.63	1.129	72.67	02	موافقة عالية
17	تعمل المنظمة على جذب التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة منتجاتها	3.63	1.033	72.67	01	موافقة عالية
18	تقوم المنظمة بزيادة بعض الاجراءات والخدمات التكميلية لزيادة رضا زبائننا	3.47	1.008	69.33	03	موافقة عالية
19	تشجع المنظمة العاملين على زيادة معارفهم من خلال الدورات التدريبية	3.43	0.971	68.67	04	موافقة عالية
المحور ككل		3.483	0.89094	69.67	بدرجة متوسطة	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم اتجاه عبارات المحور 03 من الاستبيان الموجه للأفراد بلغ المتوسط حسابي قيمة (3.483) وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41 - 4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.890، وهذا الأخير ذو قيمة منخفضة مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، أي كلهم موافقون وبنسبة 69.67% على أن مستوى تبني المؤسسة الاقتصادية حضنة حليب (HODNA LAIT) لـ **التقليص** كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق هو **بدرجة عالية** حسب وجهة نظر المستجوبين. وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين 3.63 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 17 إلى أدنى قيمة بلغت 3.33 لدى العبارة رقم 15) حيث بالنسبة للعبارة (رقم 17) حيث احتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.63) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على أنه تعمل المنظمة (HODNA LAIT) على جذب التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة منتجاتها وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 72.67% حسب وجهة نظرهم. وبالنسبة للعبارة (رقم 16) حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.63) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على أنه تعمل المنظمة (HODNA LAIT) على استقطاب الموارد البشرية الكفؤة لزيادة جودة منتجاتها وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 72.37% حسب وجهة نظرهم. في حين أن هناك موافقة متوسطة على العبارة رقم 12، حيث احتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.33) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تعمل المنظمة (HODNA LAIT) على تلبية طلب السوق من خلال زيادة خطوط انتاج جديدة وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 66.67% حسب وجهة نظرهم.

خلاصة تقييم آراء المستجوبين فيما يتعلق بمستوى تبني المنظمة (HODNA LAIT) لـ الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: فانه ومن خلال النتائج الإحصائية الوصفية أعلاه نخلص الى نتيجة مفادها: أن أغلب افراد العينة المستجوبين يشيرون الى أن المنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة تتبنى وبدرجة عالية أحد ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وهو الزيادة و يرقى الى المستوى المطلوب حيث أنهم يؤكدون أن المنظمة (HODNA LAIT) تسعى جاهدة الى إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة تحسين مستوى جودة المنتوجات المقدمة للزبائن، مما يمكنها ذلك من تحقق نمواً سريعاً بما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على شهرتها وسمعتها، وجذب زبائن جدد واداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

رابعا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع: تبني المنظمة لـ الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان وفقا للعبارات من 19 إلى عبارة رقم 25. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات
20	تسعى المنظمة دائما الى ابتكار اساليب انتاج جديدة	3.30	1.208	66.00	متوسطة
21	تعمل المنظمة دائما على اكتشاف اسواق جديدة ومحاوله دخولها	3.50	0.974	70.00	موافقة عالية
22	تقوم المنظمة دائما بدراسة البيعة الخارجية ومحاوله البحث عن الفرص الجديدة في السوق	3.17	1.234	63.33	متوسطة
23	تشجع المنظمة العاملين على تقديم افكار ابداعية	3.03	1.189	60.67	متوسطة
24	تعمل المنظمة على اكتشاف السوق غير المشبع وتسعى الى اشباعه	3.40	1.248	68.00	متوسطة
25	تعتمد المنظمة على دراسات السوق وسلوك المستهلك لتقديم منتجات تتلاءم مع متطلبات كل من السوق والزبون	3.33	1.093	66.67	متوسطة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

متوسطة	65.78	0.92454	3.288	المحور ككل	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم اتجاه عبارات المحور 04 من الاستبيان الموجه للأفراد بلغ المتوسط حسابي قيمة (3.288) وهو ضمن المجال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.924، وهذا الأخير ذو قيمة منخفضة مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، أي كلهم موافقون وبنسبة 65.78% على أن مستوى تبني المؤسسة الاقتصادية حضنة حليب (HODNA LAIT) ل الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين. وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين 3.50 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 21 إلى أدنى قيمة بلغت 3.03 لدى العبارة رقم 23 حيث بالنسبة للعبارة رقم 21، حيث احتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها لدى المستجوبين وبتوسط حسابي بلغ قيمة (3.50) حيث أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على أنه تعمل المنظمة (HODNA LAIT) دائما على اكتشاف اسواق جديدة ومحاوله دخولها وهذا بنسبة تأكيد من المستجوبين بلغت 70.00% حسب وجهة نظرهم. في حين ان باقي العبارات كانت موافقة العينة عليها بدرجة متوسطة.

خلاصة تقييم آراء المستجوبين فيما يتعلق بمستوى تبني المنظمة (HODNA LAIT) ل الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: فانه ومن خلال النتائج الإحصائية الوصفية أعلاه نخلص الى نتيجة مفادها: أن أغلب افراد العينة المستجوبين يشيرون الى أن المنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة مستوى تبني استراتيجية الابتكار هو بدرجة متوسطة ولا يرقى الى المستوى المطلوب. حيث يعتبرون ان (HODNA LAIT) لا تقوم بدرجة بالابتكار منتوجات جديدة بما ينسجم مع حاجات ورغبات الزبائن لكسب ثقتهم وجذب زبائن جدد.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي

خامساً: ترتيب تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة. بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة
جدول رقم (19) ترتيب تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

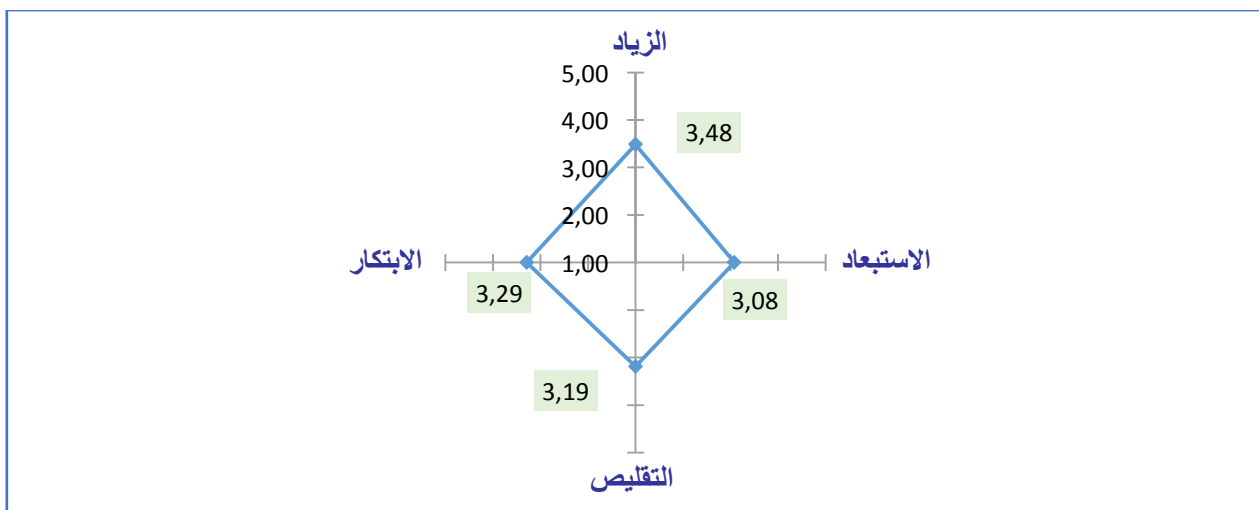
الترتيب	مستوى التطبيق		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	المجال	الدرجة					
01	-3.41] [4.20	عالية	69.67%	0.89094	3.48	الزيادة	01
02	-2.61] [3.40	متوسطة	65.78%	1.02454	3.29	الابتكار	02
03	-2.61] [3.40	متوسطة	63.81%	1.03243	3.19	التقليص	03
04	-2.61] [3.40	متوسطة	61.56%	0.99108	3.08	الاستبعاد	04

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

الوزن النسبي	أقل من 60%	يساوي 60%	أكثر من 60%
نسبة التوفر المتغير بالمؤسسة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (07): تمثيل بياني ترتيب تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين



اعداد الطالب: باعتماد على برنامج Excel

حيث نلاحظ أن بعد الزيادة جاء في الترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة وهذا بنسبة بلغت (69.67%)، يليه بعد الابتكار في الترتيب الثاني من حيث أهميته النسبية لدى المستجوبين وهذا بنسبة بلغت (65.78%)، يليه بعد التقليل في الترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية المعطاة له من قبل المستجوبين بالمنظمة محل الدراسة وهذا بنسبة بلغت (63.81%)، يليه بعد الاستبعاد في الترتيب الأخير وهذا بنسبة بلغت (61.56%).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا الجزء باختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات التي تم صياغتها. حيث ولاختبار الفرضية البحث فإننا نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أي الى فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) وتم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (one Sample t-test) لاختبار الفرضيات الإحصائية حيث يفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة نحو كل بعد من ابعاد الاستبيان والمتوسط الفرضي ($x=03$) حيث هذا الاخير يمثل قيمة محايد في سلم ليكارت (محايد=3) ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية باستخدام الاختبار (T-Test): نجد

إذا كانت قيمة الفرق [$3-\bar{X}$] غير دال احصائياً أي إذا كانت قيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية، أو قيمة مستوى المعنوية Sig، (Significant) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

أما إذا كانت قيمة الفرق [$3-\bar{X}$] دال احصائياً أي إذا كانت قيمة اختبار ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، أو قيمة مستوى المعنوية Sig، (Significant) أقل من المستوى الدلالة (0.05)، نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

أولاً: اختبار الفرضية العامة:

نص فرضية البحث: تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الازرق

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (20) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية العامة

التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان				التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان		
القرار اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية	Sig القيمة الاحتمالية	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي
رفض (H_1)	غير دال	0.114	1.629	0.25733	0.86544	3.2573
القيمة T الجدولية تساوي 2.045 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1-30=تساوي 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (1.629) وهي أقل من قيمة (T = 2.045) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية =29، وأيضا القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (Sig=0.114) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: $(3-\bar{X}) = 0.25733$ ، هي غير دال إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة.

أذن نستنتج أننا نرفض فرضية البحث العامة والتي تنص على " تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد

استراتيجية المحيط الأزرق.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

اجمالا توصلنا الى أنه وحسب اراء المستجوبين أن المنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة لا تتبنى ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالشكل الذي يرقى الى المستوى المطلوب والذي يحقق اهداف وتميز المنظمة لكن وجب علينا اكمال التحليل وتفصيل في النتائج الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرضيات الفرعية والتي تتناول اختبار مدى تبني او عدم تبني كل بعد من ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وهي (الزيادة، الابتكار، التقليل، الاستبعاد)

01- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص فرضية البحث: تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:
نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين

جدول رقم(21) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01

التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين				التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين		
نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان				نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان		
القرار اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية	Sig القيمة الاحتمالية	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي
رفض (H_1)	غير دال	0.670	0.430	0.07778	0.99108	3.0778
القيمة T الجدولية تساوي 2.045 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 30-1=تساوي 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (0.430) وهي أقل من قيمة (T = 2.045) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 29، وأيضا القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.670=Sig) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: $(3-\bar{X}) = 0.07778$ ، هي غير دال إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة .

أذن نستنتج أننا نرفض فرضية الفرعية الاولى للبحث والتي تنص على " تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص فرضية البحث: تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين

جدول رقم (22) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين			التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين			
نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد			نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد			
القرار اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية	Sig القيمة الاحتمالية	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي
رفض (H_1)	غير دال	0.321	1.011	0.19048	0.93243	3.1905
القيمة T الجدولية تساوي 2.045 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 30-1=تساوي 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (1.011) وهي أقل من قيمة (T= 2.045) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية =29، وأيضا القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.321=Sig) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: $(3-\bar{X})=0.19048$ ، هي غير دال إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة .

أذن نستنتج أننا نرفض فرضية الفرعية الثانية للبحث والتي تنص على " تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق "

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص فرضية البحث: تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:
نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين

جدول رقم (23) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03

التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد			التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد			
القرار اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية	Sig القيمة الاحتمالية	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي
(رفض H1)	دال	0.006	2.971	0.48333	0.89094	3.4833
القيمة T الجدولية تساوي 2.045 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1-30=تساوي 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (2.971) وهي أكبر من قيمة (T= 2.045) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية =29، وأيضا القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.006=Sig) وهي اقل من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: $(3-\bar{x}) = 0.48333$ ، هي دال إحصائيا. ومنه نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة.

أذن نستنتج أننا نقبل فرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي تنص على "تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"

04-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص فرضية البحث: تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H_1): تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق عند مستوى (0.05) من وجهة نظر المستجوبين

جدول رقم (24) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04

التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد				التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد		
القرار اختبار الفرضية	الدلالة الإحصائية	Sig القيمة الاحتمالية	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي
(رفض H_1)	غير دال	0.133	1.544	0.28889	0.92454	3.2889
القيمة T الجدولية تساوي 2.045 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 30-1=تساوي 29						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (1.544) وهي أقل من قيمة (T = 2.045) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية =29، وأيضا القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (Sig=0.133) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: $(\bar{X}-3) = 0.28889$ ، هي غير دال إحصائيا. ومنه نرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين بالمنظمة (HODNA LAIT) محل الدراسة .

أذن نستنتج أننا نرفض فرضية الفرعية الثانية للبحث والتي تنص على " تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق "

ثالثاً: ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (25) يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار
الرئيسية		
	تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.	رفض الفرضية
الفرعية		
01	تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"	رفض الفرضية
02	تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"	رفض الفرضية
03	تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"	قبول الفرضية
04	تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا على أداة الاستبيان في استقصاء عينة من عمال من منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) وتضمن الاستبيان 04 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تتعلق وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاستعانة على برنامج الاحصائي SPSS . ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة، توصلنا إلى أنه: بشكل عام لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وبتفصيل في أبعادها (الزيادة، الابتكار، التقليص، الاستبعاد) فإنه تبين لنا حسب اراء المستجوبين أن منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) تتبنى فقط بعد الزيادة.



خاتمة



الخاتمة:

تضمنت الدراسة شقين نظري وتطبيقي، تم في الشق الأول التعرف على مفهوم الاستراتيجية واستراتيجية المحيط الأزرق، أما الشق الثاني فتم فيه التعرف على واقع تبني مؤسسة حضنة حليب لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تسعى مؤسسة حضنة حليب الى زيادة حصتها السوقية من خلال تحسين جودة منتجاتها،
 - تعمل حضنة حليب على تلبية طلب السوق من خلال زيادة خطوط انتاج جديدة،
 - تقوم باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة لزيادة جودة منتجاتها،
 - تعمل المنظمة على جذب التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة منتجاتها،
 - تقوم المنظمة بزيادة بعض الاجراءات والخدمات التكميلية لزيادة رضا زبائنهم،
 - تشجع المنظمة العاملين على زيادة معارفهم من خلال الدورات التدريبية.
- أما فيما يخص اختبار الفرضيات فكانت النتائج كالتالي:
- لا تتبنى المنظمة محل الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق
 - لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
 - لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
 - تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
 - لا تتبنى منظمة حضنة حليب (HODNA LAIT) الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

على مؤسسة حضنة حليب أن تقوم:

- بالتخلص من الموارد المادية الغير ضرورية والتي لا تتلائم مع طبيعة عملها؛
- تقليل المنتجات ذات الجودة الضعيفة؛
- أن تشجع العاملين فيها على تقديم أفكارهم الابداعية؛

- أن تعمل على ابتكار اساليب جديدة ومتطورة، والبحث على الأسواق الغير مشبعة ومحاولة إشباعها.
أفاق الدراسة:

- من اجل اثناء وزيادة البحث في هذا الموضوع ومعالجته من كل جوانبه تقترح المواضيع التالية:
- متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الاقتصادية
- دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية
- دراسة علاقة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
2. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية- الدليل العلمي للمديرين- الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الاسكندرية.
3. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)
4. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين.
5. انس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، 2018.
6. إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
7. تشان كيم ورينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، الطبعة الثانية، القاهرة 2011.
9. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية.
10. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الاساسيات في الادارة الاستراتيجية -منحى نظري تطبيقي - عمان، 2014.
11. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،

12. علاء فرحان وزينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
13. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000.
14. عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، عين مليلة الجزائر، 2012
15. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990
16. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج **Excel** - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
17. منصور محمد أسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011.
18. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
19. يونس عواد وآخرون، الادارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2015-2016.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. دخان حسينة، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
2. صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018/2019.

3. مؤيد محمد ابراهيم الغوامه، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الادارة والاقتصاد، فلسطين، 2019.

ثالثا: المجالات

1. رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تنمية الرفادين، العدد 98، العراق، سنة 2010.
2. زكية مقرري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي حديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الاول، جامعة باتنة الجزائر.
3. سالم إلياس، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع، تجربة شركة (Wal-Mart) للتوزيع بالتجزئة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 01، جامعة المسيلة، 2020.
4. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019.
5. صفيح الصادق وآخرون، تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية، استعراض تجارب بعض الشركات العالمية، المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد 02، جوان 2019.
6. محمد مصطفى محمد مصطفى حمد، تصور مقترح لتنفيذ دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، المجلة التربوية، العدد السادس والسبعون، أغسطس 2020.
7. مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال، دراسة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الثاني)، 2020.
8. منصور محمد علي الأيوبي، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الاصدار الثاني.

رابعاً: المنشورات

1. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة ب أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 30 جوان 2014.

2. هاني عرب، محاضرات في الادارة الاستراتيجية.

المراجع باللغة الاجنبية:

Books

1. Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "واقع تبني المنظمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج

الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (√) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة
- من 35-45 سنة من 45-55 سنة أكثر من 55 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي (ليسانس) جامعي (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات من 11-15 سنة
- 20-16 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني:

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أولاً: الاستبعاد	
					1	تستبعد المنظمة المنتجات التي لا تتناسب مع متطلبات السوق
					2	تعمل المنظمة على التخلص من بعض المعدات والآلات التي لا تتناسب مع طبيعة عملها
					3	تقوم المنظمة باستبعاد بعض الاجراءات والتعاملات غير الضرورية دون المساس بجودة خدماتها
					4	تعمل المنظمة على استبدال طرق انتاجها التقليدية بالطرق الحديثة بين فترة واخرى
					5	تلجأ المنظمة الى استبعاد الموارد البشرية غير الكفؤة
					6	تستبعد المنظمة بعض خطوط الإنتاج التي تنجم عنها تكاليف اضافية
					ثانياً: التقليل	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	07	تلجأ المنظمة الى تقليل المنتجات ذات الجودة الضعيفة
					08	تعمل المنظمة على تقليل وقت الانتاج دون المساس بجودة المنتج
					09	تعمل المنظمة على تقليل فترة تسليم الطلبية للزبون بقدر الامكان
					10	تسعى المنظمة الى تقليل حجم النفقات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد
					11	تسعى المنظمة إلى تقليل حجم الاخطاء والعيوب في منتجاتها الى اقل ما يمكن
					12	تعمل المنظمة على تقليل الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية
					13	تعمل المنظمة على تقليل هروب الكفاءات إلى منظمات منافسة
					ثالثاً: الزيادة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	14	تسعى المنظمة الى زيادة حصتها السوقية من خلال تحسين جودة منتجاتها
					15	تعمل المنظمة على تلبية طلب السوق من خلال زيادة خطوط انتاج جديدة
					16	تعمل المنظمة على استقطاب الموارد البشرية الكفؤة لزيادة جودة منتجاتها

					17	تعمل المنظمة على جذب التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة منتجاتها
					18	تقوم المنظمة بزيادة بعض الاجراءات والخدمات التكميلية لزيادة رضا زبائنهم
					19	تشجع المنظمة العاملين على زيادة معارفهم من خلال الدورات التدريبية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعاً: الابتكار	
					20	تسعى المنظمة دائما الى ابتكار اساليب انتاج جديدة
					21	تعمل المنظمة دائما على اكتشاف اسواق جديدة ومحاوله دخولها
					22	تقوم المنظمة دائما بدراسة البيئة الخارجية ومحاوله البحث عن الفرص الجديدة في السوق
					23	تشجع المنظمة العاملين على تقديم افكار ابداعية
					24	تعمل المنظمة على اكتشاف السوق غير المشبع وتسعى الى اشباعه
					25	تعتمد المنظمة على دراسات السوق وسلوك المستهلك لتقلص منتجات تتلاءم مع متطلبات كل من السوق والزبون

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

مخرجات برنامج spss

```

/COMPRESSED.
COMPUTE m01=MEAN(MA1 to MA6).
EXECUTE.
COMPUTE m02=MEAN(MB7 to MB13).
EXECUTE.
COMPUTE m03=MEAN(Mc14 to Mc19).
EXECUTE.
COMPUTE m04=MEAN(Md20 to Md25).
EXECUTE.
    
```

***- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:**

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: تبني المنظمة لـ الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	.177	30	.057	.918	30	.123
المحور الثاني: تبني المنظمة لـ التقليل كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	.085	30	.200*	.980	30	.674
المحور الثالث: تبني المنظمة لـ الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	.162	30	.059	.964	30	.227
المحور الرابع: تبني المنظمة لـ الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.	.144	30	.041	.966	30	.260

a. Lilliefors Significance Correction

***- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:**

Correlations

	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6
الأول المحور: لـ المنظمة تبني أبعاد كأحد الاستبعاد المحيط استراتيجية الأزرق						

لـ المنظمة تبني: الأول المحور	Pearson	.903**	.838**	.952**	.923**	.811**	.871**	1
استراتيجية أبعاد كأحد الاستبعاد	Correlation							
الأزرق المحيط	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

									تبني: الثاني المحور
									التقليص لـ المنظمة
									أبعاد كأحد
									المحيط استراتيجية
									الأزرق
		MB7	MB8	MB9	MB10	MB11	MB12	MB13	
لـ المنظمة تبني: الثاني المحور	Pearson Correlation	.853**	.857**	.880**	.886**	.821**	.838**	.869**	1
استراتيجية أبعاد كأحد التقليص	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
الأزرق المحيط	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

									تبني: الثالث المحور
									الزياد لـ المنظمة
									استراتيجية أبعاد كأحد
									الأزرق المحيط
		Mc14	Mc15	Mc16	Mc17	Mc18	Mc19		
الزياد لـ المنظمة تبني: الثالث المحور	Pearson Correlation	.934**	.834**	.914**	.823**	.854**	.859**		1
الأزرق المحيط استراتيجية أبعاد كأحد	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	30	30	30	30	30	30		30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

									تبني: الرابع المحور
									الابتكار لـ المنظمة
									استراتيجية أبعاد كأحد
									الأزرق المحيط
		Md20	Md21	Md22	Md23	Md24	Md25		
لـ المنظمة تبني: الرابع المحور	Pearson Correlation	.908**	.922**	.902**	.889**	.886**	.804**		1
المحيط استراتيجية أبعاد كأحد الابتكار	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
الأزرق	N	30	30	30	30	30	30		30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

***. مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: لثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=MA1 MA2 MA3 MA4 MA5 MA6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=MB7 MB8 MB9 MB10 MB11 MB12 MB13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Mc14 Mc15 Mc16 Mc17 Mc18 Mc19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Md20 Md21 Md22 Md23 Md24 Md25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=MA1 MA2 MA3 MA4 MA5 MA6 MB7 MB8 MB9 MB10 MB11 MB12 MB13 Mc14 Mc15 Mc16 Mc17 Mc18
Mc19
Md20 Md21 Md22 Md23 Md24 Md25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	25

*** مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة**

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	83.3	83.3	83.3
	أنثى	5	16.7	16.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
	سنة 25- 35	8	26.7	26.7	40.0
	سنة 35- 45 من	9	30.0	30.0	70.0
	سنة 45-55 من	5	16.7	16.7	86.7
	سنة 55 من أكثر	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		التعليمي المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	26.7	26.7	26.7
	(الليسانس) جامعي	19	63.3	63.3	90.0
	(مهندس) جامعي	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المهنية الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل :	7	23.3	23.3	23.3
	سنوات 06- 10 من	12	40.0	40.0	63.3
	سنة 11-15	6	20.0	20.0	83.3
	سنة 16-20	1	3.3	3.3	86.7
	سنة 20 من أكثر	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: **بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
MA1	30	2	5	3.13	1.196	
MA2	30	1	5	2.83	1.206	
MA3	30	1	5	3.17	1.289	
MA4	30	1	5	3.17	1.147	
MA5	30	1	4	3.03	.890	

MA6	30	1	5	3.13	.973
أبعاد كأحد الاستبعاد لـ المنظمة تبني :الأول المحور الأزرق المحيط استراتيجية	30	1.33	4.50	3.0778	.99108
Valid N (listwise)	30				

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MB7	30	1	5	3.00	1.174
MB8	30	2	5	3.23	1.006
MB9	30	1	5	3.57	1.455
MB10	30	1	5	3.27	1.337
MB11	30	2	5	3.47	.937
MB12	30	1	5	2.77	1.278
MB13	30	1	5	3.03	1.217
أبعاد كأحد التقليل لـ المنظمة تبني :الثاني المحور الأزرق المحيط استراتيجية	30	1.29	4.57	3.1905	.93243
Valid N (listwise)	30				

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 03:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mc14	30	1	5	3.40	1.037
Mc15	30	1	5	3.33	.959
Mc16	30	1	5	3.63	1.129
Mc17	30	2	5	3.63	1.033
Mc18	30	1	5	3.47	1.008
Mc19	30	1	5	3.43	.971
أبعاد كأحد الزيادة لـ المنظمة تبني :الثالث المحور الأزرق المحيط استراتيجية	30	1.33	4.50	3.4833	.89094
Valid N (listwise)	30				

*** مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 04:**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Md20	30	1	5	3.30	1.208
Md21	30	1	5	3.50	.974
Md22	30	1	5	3.17	1.234
Md23	30	1	4	3.03	1.189
Md24	30	1	5	3.40	1.248
Md25	30	1	5	3.33	1.093
أبعاد كأحد الابتكار لـ المنظمة تبني: الرابع المحور الازرق المحيط استراتيجية	30	1.33	4.33	3.2889	.92454
Valid N (listwise)	30				

*** مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضيات**

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد كأحد الاستبعاد لـ المنظمة تبني: الأول المحور الازرق المحيط استراتيجية	30	3.0778	.99108	.18095
أبعاد كأحد التقليل لـ المنظمة تبني: الثاني المحور الازرق المحيط استراتيجية	30	3.1905	1.03243	.18850
استراتيجية أبعاد كأحد الزيادة لـ المنظمة تبني: الثالث المحور الازرق المحيط	30	3.4833	.89094	.16266
أبعاد كأحد الابتكار لـ المنظمة تبني: الرابع المحور الازرق المحيط استراتيجية	30	3.2889	1.02454	.18705
total	30	3.2573	.86544	.15801

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
الاستبعاد لـ المنظمة تبني :الأول المحور الأزرق المحيط استراتيجية أبعاد كأحد	.430	29	.670	.07778	-.2923-	.4479
كأحد التقليل لـ المنظمة تبني :الثاني المحور الازرق المحيط استراتيجية أبعاد	1.011	29	.321	.19048	-.1950-	.5760
كأحد الزيادة لـ المنظمة تبني :الثالث المحور الازرق المحيط استراتيجية أبعاد	2.971	29	.006	.48333	.1507	.8160
كأحد الابتكار لـ المنظمة تبني :الرابع المحور الازرق المحيط استراتيجية أبعاد	1.544	29	.133	.28889	-.0937-	.6715
total	1.629	29	.114	.25733	-.0658-	.5805

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد يوسف المصيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم: علوم المحاسبة

المسجلة في: 12 أفريل 2021
 رقم:

إلى السيد: محمد بن محمد
 5500 حليمة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص المينائي.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...
 في إطار الفتح الجامع على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
 بل شهادة الماستر في شعبة: علوم المحاسبة تخصص: إدارة الأعمال
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيص المينائي بمؤسستكم.
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	للمرعي الخليل	161635102584	200330168	
02				

عنوان المدكرة: واقع لبلدي المنطوق لا يعاد الترخيص للمدرسة
 الأتريفة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
بركات الحسين 	زنجي 	رئيس قسم علوم المحاسبة 

<http://virtualecampus.univ-mila.dz/facsegc>
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Mila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد يوسف المصيلة
 ص ب: 106 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ 035-33-33

