

دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز -

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر-المدينة-

The Role of the Blue Ocean Strategy Dimensions in Achieving Performance Excellence

An exploratory Study of Medea Algeria Telecom Employees Opinions

عوينان سمية¹، بولصنام محمد²

¹جامعة يحي فارس المدينة (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، البريد الإلكتروني:

aouinane.soumia@univ-medea.dz

²جامعة يحي فارس المدينة (الجزائر)، البريد الإلكتروني: boulesnam.mohamed@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2022/01/09

تاريخ القبول: 2021/10/03

تاريخ الاستلام: 2021/07/29

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه استراتيجية المحيط الأزرق من خلال أبعادها (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار) في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبيان والذي تم تحليلها باستخدام برنامج Spss، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المؤسسة تطبق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية، الأمر الذي جعلها تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، توصي الدراسة بوجود اهتمام متخذي القرار في المؤسسة الاهتمام أكثر بالأبعاد التي حُصيت بأهمية قليلة وخاصة بعد الاستبعاد باعتباره البعد الأخير الذي احتل المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق، والذي يمكن تطبيقه إلى تحقيق مستويات أداء متميزة. الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، الأداء المتميز، اتصالات الجزائر.

Abstract:

The study aimed to clarify the role played by the blue ocean strategy through its dimensions (increase, exclusion, decrease, innovation) in achieving performance excellence in Medea Algeria Telecom. Hence, the descriptive analytical approach has been used to analyze the study tool (questionnaire) through SPSS software. The most important findings showed that the company applies the dimensions of the blue ocean strategy to a high degree, which made it possess a distinguished position at the local level. Moreover, there is a positive correlation between the study variables. The study recommended that the decision-makers in this company should pay more attention to dimensions that have little significance, typically the exclusion dimension, as it is the less important dimension in terms of application. Therefore, it can be widely applied to achieve different performance excellence levels.

Keywords: blue ocean strategy, performance excellence, Algeria Telecom.

*المؤلف المرسل.

المقدمة

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في عالم يمتاز بالمنافسة الشديدة، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم خدمية، هدفها تحقيق التفوق والنجاح على منافسيها، وهذا بضمان مكانة متميزة في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، عن طريق إيجاد مساحات سوقية جديدة غير معروفة في ظل تعدد رغبات الزبائن وتزايد شدة المنافسة والذي يسمى بالمحيط الأحمر، من هنا تأتي استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب للهروب من المحيط الأحمر الذي يعرف بشدة المنافسة إلى محيط أزرق خالي من المنافسة، مما سيؤدي تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من طرف المؤسسة إلى النجاح وتجنب المنافسة المباشرة، والتي بدورها يمكنها من التطور بسرعة وتحقيق أرباح عالية، فاستراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية أثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية، والتي تعتبر بمثابة خيار أمام المؤسسات للهروب من المنافسة، حتى تتمكن من ضمان بقائها واستمرارها.

إشكالية الدراسة

ترى استراتيجية المحيط الأزرق أن المؤسسات التي تهدف إلى البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق والريادة، لا يمكنها تحقيق ذلك عن طريق المنافسة، بل من خلال إيجاد محيطات زرقاء، حيث أصبح هدف المحافظة على مستويات أداء متميزة أمرا صعبا اليوم، مما جعل المؤسسات تنتهج استراتيجيات حديثة تمكنها من تحقيق الأداء المتميز وبالتالي ضمان نجاحها واستمرارها. انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: هل لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية

- ما مدى تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر؟.

فرضيات الدراسة

- تطبق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة؛
- لا يوجد دور لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز كمتغير تابع.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى تحديد النقاط التالية:

- معرفة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المطبقة في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على دور كل بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية وحدثا الموضوع نفسه في مجال ادارة الأعمال، وهو دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز، إذ لا بقاء اليوم إلا للمؤسسات المتميزة، حيث يمكن تحقيق هاته الأخيرة عن طريق إيجاد محيطات زرقاء تضمن للمؤسسة تحقيق التفوق والريادة، وتظهر أهمية الدراسة في كون استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق التميز والبقاء، والتي تعد توجهها حديثا للمؤسسة محل الدراسة لدخول أسواق جديدة، عن طريق تطبيق أبعادها الأربعة والمتمثلة في (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار).

منهجية الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم استبيان لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة المبحوثة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss لتحليل نتائج الدراسة وتقديم التوصيات.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية؛
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية؛
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة من ماي إلى جويلية 2021.

1. الإطار النظري للدراسة

سيتم التطرق في هذه الجزء إلى التأسيس المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز.

1.1. إستراتيجية المحيط الأزرق

1.1.1. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

من بين التعاريف التي أدرجها الباحثون بخصوص استراتيجية المحيط الأزرق نذكر ما يلي:

- يشير تعريف Kim & Mauborgue سنة 2005 إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن او الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمر غير مطروح، لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (Kim p.04, 2005).
 - عرفها Hanfi et al سنة 2016 بأنها "أسلوب من أساليب القيادة الحديثة يركز على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انجاز المهام والأفعال بأقل وقت وجهد ممكنين" (ناجي، 2018، ص352)
 - وتعرف كذلك على أنها "أسلوب ونمط ثابت من التفكير الاستراتيجي القائم حول إنشاء أسواق وصناعات جديدة وطلب جديد، بدلا من الصراعات بين المؤسسات المنافسة في الأسواق الحالية" (rawabdeh, 2012, P. 391)
- من خلال التعاريف المقدمة نستنتج أن استراتيجية المحيط الأزرق هي "خلق مساحة سوقية غير مطروحة من قبل، من خلال تجاوز حدود السوق الحالية والابتعاد عن المنافسة، وهي إستراتيجية إبداع السوق والتي تخلق من قبل المبتكرين الأوائل في الصناعة، والتي تقوم على زيادة الطلب حيث تعد المنافسة غير مطروحة في السوق لان قواعد اللعبة لم تحدد بعد".

2.1.1. الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

يمثل الجدول التالي الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر
الجدول رقم 01: الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

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

المصدر: كيم. و.تشان، رينيه ماوبرغن، استراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة: جانبوت حافظ، ط01، دار الفكر أفاق معرفة متجددة، دمشق، 2006، ص40.

وتأتي استراتيجية المحيط الأزرق عكس استراتيجية المحيط الأحمر، وتوجد هذه الاستراتيجية في المؤسسات ذات الصناعات القائمة في الأسواق المألوفة والإعمال المعروفة، حيث يكون الصراع محتدما

والمنافسة دموية، لان حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة، بحيث تجهد المؤسسات نفسها للتغلب على منافسيها، لحيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي، لكن مع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصيح الأوضاع دامية والمنافسة حامية، فتعكر المياه وتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق. (الدوري، 2010، ص13).

3.1.1. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

قام و.تشان ورينيه بتطوير إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، لإعادة بناء عناصر القيمة للمستهلك في سياق رسم منحى جديد للقيمة، والذي يتمثل فيما يلي (صدوق، 2018/2019، ص ص: 64-65):

- **التقليص:** تعبر عن مجموعة العوامل التي يجب على المؤسسة خفضها، وذلك بسبب أنها اقل من متوسط الصناعة، او أن خدمات المنتجات تم تجاوزها بشكل مفرط في السباق لمباراة وفاز المنافسون هنا، حيث تسرف المؤسسة على العملاء وتترايد هيكل تكلفتها من دون ربح؛
- **الزيادة:** وتعبر عن مجموعة العوامل التي على المؤسسة رفعها من اجل خلق القيمة، وهي تمثل ميزات او سمات المؤسسة التي تنفرد بها عن باقي المؤسسات، والتي عليها تعزيزها وتكريسها من اجل بلوغ السياق الاستراتيجي الصحيح؛
- **الاستبعاد:** على المؤسسة النظر في العوامل التي تتنافس فيها المؤسسات داخل الصناعة، فهي تعبر عن تلك العوامل المسلم بها والتي لم تعد توجد أي قيمة او حتى يمكن أن تنقص من القيمة؛
- **الابتكار:** يساعدك على اكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة بالنسبة للمشتريين وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الاستراتيجي لهذه الصناعة، وذلك من خلال إيجاد عوامل جديدة في الصناعة تهدف لخلق الطلب وخلق القيمة.

2.1. الأداء المتميز

سنتطرق في هذا الجزء إلى تقديم مجموعة من التعاريف التي تخص متغير الأداء المتميز والمؤسسة المتميزة.

1.2.1. تعريف الأداء المتميز

- يعرف Mirabile الأداء المتميز على أنه "مجموعة المعارف، المهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز (مدحت، 2002، ص11)؛
- كما يعرفه ماكس ويل بأنه "ينبع من انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهو بذلك يتمشى مع مبادئ الإدارة الشاملة (السلمي، 2002، ص12)؛

• ويعرف كذلك على انه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة (السلمي، 2001، ص80).

ومنه نستنتج أن الأداء المتميز يتمثل في القدرة على تأدية المهام بالطريقة الصحيحة وبكفاءة عالية، من خلال العمل الجماعي وذلك بهدف الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة إلى مستوى أعلى من المتوقع، يمكنها من التفوق على منافسيها، وبالتالي تحقيق الاستمرارية والبقاء.

2.2.1. المؤسسة المتميزة

في ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن والمستهلكين، أدركت المؤسسات ضرورة تبني مفهوم المؤسسات المتميزة، عن طريق تبنيها لأساليب تمكنها من تحقيق التميز في الأداء، بما يمكنها من ضمان البقاء والاستمرار.

تعرف المؤسسة المتميزة على أنها "المؤسسات القادرة التي لها قابلية لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، والتي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، كما تعمل على تحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وترسخ شفافية وتضمن المساءلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها (غانم، 2018/2017، ص ص:100-101).

يرى كل من جيمس كوتر وجيري بوارس في كتابهما Built to last والذي يعني "البناء من اجل الاستمرار" أن المؤسسات المتميزة والتي أطلقا عليها لقب المؤسسات الرائدة بقولهما "المؤسسات الرادة لا تسعى إلى إحداث التوازن بين الأجلين الطويل والقصير، إنما تسعى إلى تحسين الأداء على المدى القصير، وتميزه على المدى الطويل، فالمؤسسات المتميزة لا تكتفي بإحداث التوازن بين الأمثلية وتحقيق الربح، إنما تسعى لتكون في غاية الأمثلية والربح، كما أنها لا تكتفي بإحداث التوازن بين الحفاظ على أيديولوجية جوهرية والتمسك بها وبين التغيير، إنما يجب عليها أن تتفوق في كليهما (ميدون، 2014/2013، ص67).

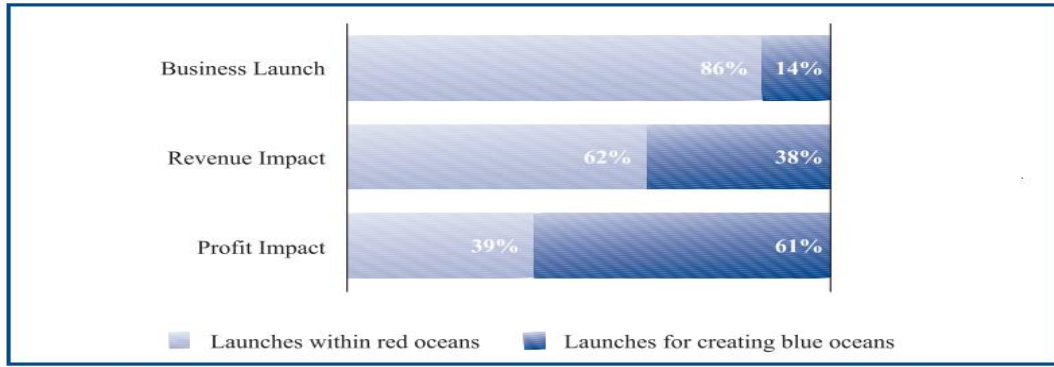
إن المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها، وإعطاء الحرية للابتكار والتطوير في المنتجات، ففي دراسة قام بها توم بيتر وروبرت وترمان، على 62 مؤسسة تبين أن المؤسسة المتميزة تشترك في مزايا أساسية حددت هذه المزايا كالتالي (ميدون، 2014/2013، ص ص:77-78):

- الاعتماد على مبدأ الحركة: فعلى الرغم من أن المؤسسات محل الدراسة قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لا يضعف قدرتها على الفعل السريع؛
- التقرب من العميل: نجحت تلك المؤسسات بسبب استماعها الدائم لزيائنها وذلك لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك كان الزبون هو المنطلق، أي أن بداية الإنتاج تبدأ من رغبات الزبون، وهذا ما صنع الفارق بينها وبين ما تقدمه سواها؛
- الاستقلالية وروح التجديد: حيث أن قادة تلك المؤسسات كانوا لا يتدخلون في سلوك العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، وقد منحت استقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها؛
- تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال: حيث أن هاته المؤسسات كانت تنظر إلى العامل على انه أهم عنصر مهما كان وضعه في الهيكل التنظيمي باعتباره المنفذ للاستراتيجية، لذلك كان لابد من احترامهم والثقة فيهم وإشعارهم بالانتماء للمؤسسة، فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، ومشاركتهم في بناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال أنظمة الحوافز؛
- الحرص على القيم: كانت قيادات تلك المؤسسات على صلة مباشرة وتعمل على تحقيق الانسجام بين النشاطات الرئيسية للمؤسسة والقيم والمبادئ التي بنيت عليها؛
- الاقتصاد على ما يمكن انجازه: فقد كانت المؤسسات محل الدراسة تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه -أي الالتزام بالخط الأصلي للنشاط-؛
- هيكل تنظيمي بسيط: والذي كان يتسم بالبساطة وقلة الإداريين في قمة الهرم التنظيمي؛
- الربط بين صفة الجدية والليونة: تتمتع المؤسسات المتميزة بصفات المركزية واللامركزية في الوقت ذاته، فمن جهة تترك حرية اتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، ومن جهة أخرى نجد أن نشاط المؤسسة كله يدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.

3.2.1. أثر المحيطات الزرقاء على نمو مؤسسات الأعمال

ولتحديد مدى تأثير إيجاد المحيطات الزرقاء على نمو مؤسسات الأعمال في مجال العائد والربح، أجرى الباحثان كيم ورينيه دراسة على 108 مؤسسة أعمال، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نتائج إيجاد المحيطات الزرقاء على المنفعة وعلى النمو



Source: Kim W. Chan and Rene'e Mauborgne, Value innovation: a leap into the blue ocean, journal of business strategy, vol. 26 No.4. 2005, p23.

حيث وجدنا أن 86% من هذه الانطلاقات كانت انطلاقة خطية، أي تحسين تدريجي داخل المحيط الأحمر في مساحة السوق الحالية إلا أنها لم تساهم سوى بنسبة 62% من مجموع عائدات الأعمال وساهمت بنسبة 39% فقط من الأرباح الكلية، أما النسبة الباقية والتي تقدر بـ 14% من هذه الانطلاقات هدفت إلى إيجاد محيطات زرقاء، إلا أنها حققت نسبة 38% من إجمالي الإيرادات و61% من الأرباح الكلية، وبالنظر إلى هذه النتائج التي شملت الاستثمارات الكلية المخصصة لتوسيع المحيطات الحمراء وإيجاد المحيطات الزرقاء يتضح أن للمحيطات الزرقاء فوائد على الأداء على المستوى العالمي (كيم، 2005، ص25).

2. الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل الأداء المالي للمؤسسة وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات مالية توضح مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مردودية تتلاءم والموارد المتاحة استنادا إلى التقارير المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل آراء واستجابات أفراد العينة للمتغيرات المدروسة التي تضمنتها استمارة الاستبيان والمتمثلة في أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من بين انصب المقاييس الخاصة بقياس الاتجاهات والآراء، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة.

1.2. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم

"اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000.00 دج تحت رقم 02B 0018083، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر. (<https://www.algeriatelecom.dz/ar>، 2021)

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر ومنها المديرية العملية بالمدينة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبلدية، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات (DOT) تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في وكالة المدينة، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة).

2.2. تحليل الأداء المالي للمؤسسة

من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة قمنا بتحليل أهم المؤشرات المالية والتي تعطي صورة واضحة عن الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة، حيث تم إسقاط الدراسة بالنسبة لدراسة جدول حسابات النتائج على سنة 2014 و 2015 أما بالنسبة لتحليل المردودية بأنواعها فتم دراستها للفترة 2014 إلى 2019.

1.2.2. نسب تحليل مستويات النتائج للفترة 2014-2015

الجدول رقم 02: نسب تحليل مستويات النتائج

المؤشرات	2014	2015
معدل الإدماج	0.81	0.89
نسب تجزئة القيمة المضافة		
بالنسبة للمستخدمين	0.80	0.72
بالنسبة للدولة	0.0248	0.0226
بالنسبة الإجمالي فائض الاستغلال	0.1682	0.2505

نسب تجزئة إجمالي فائض الاستغلال		
1.73	2.33	بالنسبة للتثبيات
0.000008081	00	بالنسبة للمقرضين
0.69	1.31	بالنسبة للنتيجة العادية
مؤشرات تطور نشاط المؤسسة		
0.1128		نسبة تغير رقم الأعمال خارج الرسم
0.2238		نسبة تغير القيمة المضافة
0.0393-		نسبة تغير النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن معدل الإدماج في سنة 2014 بلغ 0.81 (81%) وبما أنه يقترب من 1 فإن المؤسسة قادرة على إنشاء ثروات انطلاقاً من نشاطها المتمثل في رقم الأعمال المحقق 624618150.23، وقد ارتفع في سنة 2015 بنسبة 08% مقارنة بالسنة الماضية.

بالنسبة لنسب تجزئة القيمة المضافة فهي تقيس توزيع القيمة المضافة بين مختلف العناصر المستفيدة منها، حيث نلاحظ أن القيمة المضافة توزع على عدة أطراف منها المستخدمين التي تمثل نسبة 72% بعدما كانت 80% في سنة 2014، فيتحصل المستخدمون على تكلفة العمل الذي يقومون به، أما بالنسبة للدولة فتتمثل 2.27% بعدما كانت 2.48% في السنة الماضية، والتي تمثل قيمة الضرائب والرسوم التي تدفع للدولة، أما المؤسسة تحصل على صافي نتيجة السنة المالية، أما بالنسبة لإجمالي فائض الاستغلال فإنها تبين المردودية بالنسبة لنشاط المؤسسة التي تمثل نسبة 25.05% بعدما كانت 16.82%، وهي من النسب الأكثر تعبيراً عن المردودية الإجمالية للمؤسسة، حيث مجموع نسب تجزئة القيمة المضافة يساوي دائماً 1 (0.72+0.0226+0.2505=1) وهذا بالنسبة لسنة 2015.

أما فيما يخص نسب توزيع إجمالي فائض الاستغلال بين التثبيات والمقرضين والنتيجة العادية، فهي تقدم أهمية كل من التثبيات والتي تمثل 173% بعدما كانت 233% في سنة 2014، والمقرضين التي تمثل 0.0008% بعدما كانت 0% في سنة 2014، والنتيجة العادية التي تمثل 69% بعدما كانت 131% في السنة الماضية في استعمال إجمالي فائض الاستغلال.

وأخيراً مؤشرات تطور نشاط المؤسسة والتي يمكن قياسها بمعدل تغير احد مؤشرات هذا النشاط، منها نسبة تغير رقم الأعمال خارج الرسم حيث تقيس هذه النسبة تطور نشاط المؤسسة من حيث تغير وتطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة الماضية، والذي مثل نسبة 11.28%، حيث ارتفع رقم الأعمال والذي بلغ

624893114.49 في سنة 2014 إلى 695391917.53 في سنة 2015، أما نسبة تغير القيمة المضافة فتتمثل نسبة تطور نشاط المؤسسة المرتبط مباشرة بالوسائل الخاصة بها المستخدمة كالموارد البشرية منها أو المادية والتي تمثل نسبة 22.38%، ونسبة تغير النتيجة الصافية حيث تقيس هذه النسبة نسبة تطور النتيجة الصافية التي تحققها المؤسسة، حيث نلاحظ تراجع في النتيجة الصافية مقارنة بسنة 2014 والتي انخفضت بنسبة 3.93%.

2.2.2. تحليل مؤشرات المردودية للفترة 2014-2019

الجدول رقم 03: مؤشرات المردودية للفترة 2014-2019

المؤشرات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المردودية الاقتصادية	-0.0473	0.0478	0.0547	0.070	0.0560	0.0507
المردودية المالية	0.0177	0.01701	0.0206	0.0241	0.0229	0.0242
المردودية التجارية	0.1735	0.1499	0.1291	0.1395	0.1316	0.1373

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

المردودية الاقتصادية: وهي النسبة بين النتيجة الصافية ومجموع الأصول، والتي تعتبر كدليل على قدرة وكفاءة المؤسسة على استعمال استخداماتها لتوليد الأرباح، حيث سجلت المؤسسة أعلى نسبة في سنة 2017 والتي قدرت ب 7%، أما أقل نسبة كانت سنة 2014 وقدرت ب 4.73%- ويرجع سبب الانخفاض إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض رقم الأعمال، وعموما يتضح أن المؤسسة تشهد استقرار نوعا ما، حيث تراوحت معدلات نموها من 4% إلى 7% عدا سنة 2014 حققت معدل نمو سالب.

المردودية المالية: وهي النسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة، هذه النسبة تدرس بدرجة كبيرة المساهمين، حيث نلاحظ أن أكبر ربح محقق للمساهمين كان سنة 2019 و2017 حيث سجلت نسبة 24.2% و 24.9%، وعموما فمعظم السنوات كانت معدلات المردودية المالية متقاربة.

المردودية التجارية: وهي النسبة بين النتيجة الإجمالية ورقم الأعمال، وتعتبر هذه النسبة كمقدار عن إجمالي ربح المؤسسة قبل الضرائب، حيث سجلت أعلى ربح سنة 2014 والذي قدر ب 17.35% من إجمالي رقم

الأعمال الذي حققته المؤسسة، أما اقل نسبة كانت سنة 2015 بنسبة 12.91%، أما باقي السنوات فكانت النسبة متقاربة بدرجة كبيرة وتراوح ما بين 13.16% و 14.99%.

3.2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع دراستنا من مجموع الموظفين والمسيرين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالمدينة، والبالغ عددهم 300 عامل، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق بها من مجموع العمال قدرت ب 50 عامل، وقد تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاع 48 استمارة والتي اعتمدنا عليها في التحليل.

4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بهدف التحقق من فرضيات الدراسة وأهدافها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، والاعتماد على نتائجه في تفسير وتحليل النتائج، وتتمثل الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة؛
- حساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

5.2. تحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

من اجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" وذلك لقياس مدى ثبات الاستبيان.

الجدول رقم 04: حساب معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.95	20	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق
0.92	9	الأداء المتميز
0.96	29	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم 01 يمكننا القول أن معامل الثبات لمحاور الاستبيان قد بلغ (0.95) و(0.92) وهي قيم تفوق 0.70 وقريبة من 1، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.96 وهي قيمة تدل على ثبات عالي، مما يعني انه إذا أعدنا تطبيق الأداة في ظروف مماثلة وعلى نفس العينة فإننا نحصل على نفس النتائج.

1.5.2. تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

الجدول رقم 05: الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

رقم العبار ة	أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
بعد الزيادة						
01	تعرض مؤسستكم منتجاتها وخدماتها بأسلوب متميز مما يساهم في زيادة المبيعات	4.16	0.82	عالية	0.197	الرابع
02	تسعى مؤسستكم لزيادة مبيعاتها من خلال فتح فروع جديدة	4.11	0.79	عالية	0.192	الثاني
03	تحرص مؤسستكم على زيادة مستوى جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائننا وزيادة أرباحها	4.24	0.75	عالية جدا	0.176	الأول
04	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوة واعتماد أساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة أداء الخدمة وتحسينها	4.11	0.89	عالية	0.216	الخامس
05	تحرص مؤسستكم على خلق ودخول أسواق جديدة	4.13	0.81	عالية	0.196	الثالث
المتوسط العام		4.14	0.70	عالية	0.169	
بعد الاستبعاد						
01	تستبعد مؤسستكم الإجراءات والتعقيدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة، دون المساس بجودة الخدمة	4.03	1.00	عالية	0.248	الأول
02	تقوم مؤسستكم بالتخلي عن العمال غير الكفؤين في العمل	3.24	1.26	عالية	0.388	الرابع
03	تحقق مؤسستكم تفوقا تنافسيا باستبعاد كل عملية غير ضرورية لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة للعملاء	3.76	1.17	عالية	0.311	الثالث
04	تقوم مؤسستكم بالاستغناء عن النفقات التسويقية التي تزيد من التكلفة الإجمالية	3.74	1.03	عالية	0.275	الثاني
05	تعتبر سياسة الاستبعاد المطبقة في مؤسستكم سياسة ناجحة بشكل عام وبشكل خاص في فترة الأزمات	3.82	0.95	عالية	0.248	الأول
المتوسط العام		3.71	0.81	عالية	0.218	

بعد التقليل						
01	تعمل مؤسساتكم على تقليص الهدر في الوقت والموارد المتاحة	3.58	1.13	عالية	0.315	الخامس
02	تحاول مؤسساتكم دائما إلى تقليص النفقات قدر الإمكان مما ينعكس ذلك إيجابا على التكاليف الإجمالية	3.63	0.44	عالية	0.121	الأول
03	تتخلى مؤسساتكم عن الأفكار والاقتراحات عديمة الجدوى او مستحيلة التنفيذ	3.74	0.97	عالية	0.259	الثاني
04	تحرص مؤسساتكم على تقليص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة	3.84	1.17	عالية	0.304	الرابع
05	تتبنى مؤسساتكم استراتيجيات تقلل من تقليد ومحاكاة المنافسين لها	3.82	1.08	عالية	0.282	الثالث
المتوسط العام		3.72	0.92	عالية	0.247	
بعد الابتكار						
01	تتمتع مؤسساتكم القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مفيدة سواء منتجات او خدمات تحقق لها تفوق تنافسي	3.82	1.22	عالية	0.319	الثالث
02	تستبق مؤسساتكم دوما إلى إدخال تقنيات حديثة في نشاطها	3.92	1.17	عالية	0.298	الثاني
03	تركز مؤسساتكم على ابتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين	3.66	1.19	عالية	0.325	الرابع
04	تمتلك مؤسساتكم القدرة على التكيف السريع للتطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة	3.79	1.09	عالية	0.287	الأول
05	تحتوي مؤسساتكم على جهات مسؤولة عن ادارة الإبداع والابتكار والتجديد	3.61	1.26	عالية	0.349	الخامس
المتوسط العام		3.75	1.07	عالية	0.285	
المتوسط العام لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق		3.83	0.76	عالية		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

بعد الزيادة: يتضح من نتائج الجدول رقم 05 إلى أن مدى تطبيق بعد الزيادة في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.70)، وان

العبرة الأكثر تطبيقاً في المؤسسة هي "حرص المؤسسة على زيادة مستوى جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لكسب رضا وزيادة أرباحها" بمتوسط حسابي (4.24)، مما يدل على أهمية هذا البعد وإدراكه من قبل أفراد العينة، وبالتالي تعتبر سياسة الزيادة سياسة ناجحة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها.

بعد الاستبعاد: تشير المعطيات في الجدول رقم 05 إلى مدى تطبيق بعد الاستبعاد في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وأن العبارة الأكثر تطبيقاً في المؤسسة فيما يخص بعد الاستبعاد هي "تستبعد مؤسستكم الإجراءات والتعهدات الروتينية أثناء تقديم الخدمة، دون المساس بجودة الخدمة" بمتوسط حسابي (4.03)، مما يدل على أن بعد الاستبعاد مطبق في المؤسسة والذي يمكنها من التخلص من كل ما هو غير ضروري من وجهة نظر العاملين في المؤسسة والذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية، وبالتالي تعتبر سياسة الاستبعاد في المؤسسة سياسة ناجحة بشكل عام وفي فترة الأزمات بشكل خاص.

بعد التقليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مدى تطبيق بعد التقليل في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وأن العبارة الأكثر تطبيقاً في المؤسسة هي "تحرص مؤسستكم على تقليل وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة" بمتوسط حسابي (3.84)، وبناء على ما سبق تهدف المؤسسة إلى تقليل الوقت المستغرق في تأدية الخدمة، وبالتالي تقليل الهدر في الوقت باعتبار أن الوقت تكلفة وفي الموارد المتاحة وتقليلها إلى أدنى حد ممكن.

بعد الابتكار: تشير معطيات الجدول أعلاه الخاصة ببعد الابتكار، أن مدى تطبيق بعد الابتكار في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري قدره (1.07)، وأن عبارة "تستبق مؤسستكم دوماً إلى إدخال تقنيات حديثة في نشاطها" حققت أعلى تطبيق في المؤسسة فيما يخص بعد الابتكار بمتوسط حسابي (3.92)، بناء على هذا نستنتج أن المؤسسة تهتم ببعد الابتكار وتشجع العاملين عليه خاصة عند تصميم المنتجات الجديدة، وبالتالي تعتبر سياسة الابتكار سياسة ناجحة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها.

ومنه يمكن ترتيب أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من حيث الأهمية النسبية، وذلك لمعرفة اهتمام العينة المدروسة في المؤسسة بالأبعاد الأربعة، وتحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة للمؤسسة المبحوثة وفقاً لمعامل الاختلاف، فيبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار) بلغ على التوالي (4.14؛ 3.71؛ 3.72؛ 3.75) بانحراف معياري قدره (0.70؛ 0.81؛ 0.92؛ 1.07)، مما يدل على إدراك العينة المبحوثة لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق والذي بلغ متوسط حسابي عام قدره 3.835، حيث احتل بعد الزيادة المرتبة الأولى بمعامل اختلاف 0.169، ويليه في المرتبة الثانية بعد الاستبعاد بمعامل اختلاف 0.218، في حين احتل بعد

التقليص المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف 0.247، وأخيرا المرتبة الرابعة بعد الابتكار بمعامل اختلاف 0.285، ووفقا لذلك على أصحاب القرار في المؤسسة المدروسة إعطاء أهمية أكبر للأبعاد التي حققت مراتب أخيرة والتي حضت بأهمية قليلة من قبل متخذي القرار، وذلك بهدف التحسين منها حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أداء متميز من خلالها.

2.5.2. تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الأداء المتميز

سننظر في هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني الخاص بمتغير الأداء المتميز، حيث يمثل الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المتميز.

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء المتميز

رقم العبارة	الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتمتع مؤسستكم بمكانة متميزة في السوق المحلي	4.11	0.89	عالية
02	تقوم مؤسستكم بمنح مكافآت لموظفيها لما يحققونه من مستويات متميزة في الأداء	3.66	1.27	عالية
03	تحرص مؤسستكم على نشر ثقافة التميز بين العاملين	3.24	1.28	عالية
04	تساهم المعارف والخبرات التي تتمتع بها مؤسستكم في تحقيق الأداء المتميز	4.00	0.93	عالية
05	تركز مؤسستكم على نظام ادارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتحقيق التميز	3.89	0.98	عالية
06	تستند رؤية ورسالة المؤسسة إلى فلسفة التميز	3.39	1.17	عالية
07	تحرص مؤسستكم على تقديم أفضل الخدمات بكفاءة عالية وبأسلوب متميز	3.89	1.20	عالية
08	تهتم مؤسستكم بتوليد الأفكار الجديدة التي تقود إلى الأداء المتميز عبر إدخال كادرها الإداري في دورات تطويرية.	3.92	1.17	عالية
09	تهتم مؤسستكم بتطوير الكفاءات والقدرات والاعتراف بالجهود المتميزة والأفكار الإبداعية التي تصب في تحقيق الأداء المتميز	3.71	1.29	عالية
	المتوسط العام	3.75	0.90	عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه أن المحور المتعلق بالأداء المتميز جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام قدره (3.35) وانحراف معياري بلغ (0.90)، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني بين (3.24؛ 4.11)، حيث احتلت عبارة " تتمتع مؤسستكم بمكانة متميزة في السوق المحلي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري (0.89)، تليها عبارة " تساهم المعارف والخبرات التي تتمتع بها مؤسستكم في تحقيق الأداء المتميز " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.93)، في حين احتلت العبارتين " تستند رؤية ورسالة المؤسسة إلى فلسفة التميز " و " تهتم مؤسستكم بتوليد الأفكار الجديدة التي تقود إلى الأداء المتميز عبر إدخال كادرها الإداري في دورات تطويرية " المرتبة الرابعة بنفس المتوسط الحسابي (3.89)، واحتلت العبارة " تحرص مؤسستكم على نشر ثقافة التميز بين العاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري قدره (1.28)، وبناء على ما سبق فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلي، ويرجع ذلك إلى سعيها في تقديم خدمات ذات جودة والحرص على تقديمها بكفاءة عالية وبأسلوب متميز، والعمل على إدخال التكنولوجيا المتطورة في عملياتها مما يضمن لها تحقيق مستويات متميزة الأداء.

6.2. تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي قياس علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، حيث تم استخدام معامل الارتباط (Sperman) في قياس العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم 07: نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق				استراتيجية المحيط الأزرق	المتغير المستقل
الابتكار	التقليص	الاستبعاد	الزيادة	المتغير التابع	
**0.714	**0.619	**0.601	**0.756	**0.759	الأداء المتميز
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، بين بعد الزيادة والأداء المتميز (0.756) والتي يمكن تفسيرها بوجود اهتمام من قبل المؤسسة محل الدراسة ببعد الزيادة والذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الأداء المتميز، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاستبعاد والأداء المتميز والتي بلغت (0.601)، ويمكن تفسيرها بأن هناك اهتمام أقل من قبل المؤسسة المدروسة ببعد الاستبعاد مقارنة ببعد الزيادة، مما يستدعي من المؤسسة استبعاد بعض العوامل غير الضرورية والتي يمكن من خلال استبعادها تحقيق الأداء المتميز.

كما يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين بعد التقليل والأداء المتميز والتي بلغت (0.619) والذي تدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد التقليل والذي ينعكس بدوره على تحقيق الأداء المتميز، وأخيرا جاءت العلاقة الارتباطية القوية والموجبة والدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) بين بعد الابتكار والأداء المتميز والتي بلغت (0.714)، والتي يمكن تفسيرها بوجود اهتمام من قبل المؤسسة بهذا البعد، بعد بعد الزيادة واعتباره من الأبعاد الأساسية التي يمكن تطبيقها في المؤسسة.

وللتعرف على نوعية العلاقة بصورة عامة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، والتي تتضح من خلال الجدول أعلاه بوجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائيا بين المتغيرين والتي بلغت (0.759)، مما يعني أن لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة العملياتية بالمدينة، ومدى تأثيرها على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل وعرض مختلف البيانات المستخرجة من التقارير المالية السنوية للمؤسسة، بالإضافة إلى البيانات المستخرجة من استمارة الاستبيان، وتحليلها عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية التي تتوافق وطبيعة الدراسة، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي تجيب على فرضيات الدراسة الموضوع مسبقا وهي كالتالي:

- إدراك عينة الدراسة لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، واحتلال بعد الزيادة المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى؛
- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية بعد الزيادة بدرجة عالية، خاصة فيما يتعلق بزيادة جودة منتجاتها وخدماتها وذلك لكسب رضا الزبون؛

- تطبق المؤسسة محل الدراسة بعد الاستبعاد بدرجة عالية، مما يعني أن المؤسسة تستبعد الإجراءات والتعقيدات أثناء تقديم الخدمة وذلك دون المساس بجودة الخدمة المقدمة؛
- تطبق المؤسسة محل الدراسة بعد التقليل بدرجة عالية، حيث تركز المؤسسة في هذا البعد على تقليل وتجنب المخاطر المحتملة الوقوع؛
- تطبق المؤسسة بعد الابتكار بدرجة عالية، حيث تركز في هذا البعد على السعي دوماً إلى إدخال تقنيات حديثة في نشاطها، مما يجعل سياسة الابتكار سياسة ناجحة في المؤسسة؛
- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمكانة متميزة في السوق المحلي، ويرجع ذلك إلى جودة خدماتها وتقديمها بفعالية عالية، مما جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز وبين كل بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛
- وجود علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، مما يدل على أن استراتيجية المحيط الأزرق لها دور في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

التوصيات

بناء على ما تقدم يمكن تقديم المقترحات التالية:

- الاستمرار في تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق لما لها من أهمية في تحقيق الأداء المتميز؛
- الاهتمام أكثر بالأبعاد التي حظيت بأهمية قليلة من قبل أصحاب القرار في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق ببعد الاستبعاد باعتباره البعد الأقل تطبيقاً في المؤسسة مقارنة بالأبعاد الأخرى، لما له من أهمية في استبعاد العمليات غير الضرورية مما ينعكس ذلك إيجاباً على زيادة الأرباح.

المراجع

1. الدوري، زكرياء مطلق خضر. (2010). الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، حول الريادة في مجتمع المعرفة، يومي 29- نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
2. السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
3. السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

4. صدوق، فتيحة. (2019/2018). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
5. غانم، هاجرة. (2018/2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر.
6. مدحت، أبو النصر. (2002). أساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
7. ميدون، سعاد. (2014/2013). دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مجمع صيدال فرع انتيبوتيكال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، الجزائر.
8. ناجي، عبد الستار. محمود، سيف محمد إسماعيل. (2018). مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين واسيا للاتصالات في العراق، دراسة تحليلية، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد44، الجزء 2.
9. كيم، و. تشان. رينييه، ماوبرغن. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة: جانبوت حافظ، ط01، دار الفكر آفاق معرفة متجددة، دمشق.
10. Rawabdeh .Ibrahim، and others. (2012) ، blue ocen strategy As a Tool for Improving A companys marketing function the case of jordan، journal of business Administration، vol8، No2.
11. Kim W.C ، Mouborgne، (2005) ، Blue Ocean Strategy (from théorie to practice، Californie management rêviev، vol47، No3.
12. Kim، W. Chan ، Rene ´e Mauborgne. (2002). Value innovation: a leap into the blue ocean،journal of business strategy،vol. 26 No.4.
13. تاريخ الاطلاع 2021/07/27، وقت الدخول 17:30، <https://www.algeriatelecom.dz/ar>