

**دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق
"دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب"
عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحليل دور التكامل بين المتغيرين ودراسة تأثير هذا الدور إن وجد. وتمحورت مشكلة الدراسة على أن هناك قصور في تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي تحديداً دقيقاً الأمر الذي يؤثر سلباً في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التوجه الإستراتيجي على إستراتيجية المحيط الأزرق وعلى أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. كما توصلت الدراسة إلى أن على القادة والعاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب الإهتمام الجيد بالتحديد الدقيق لعناصر التوجه الإستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجيات.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the strategic direction in achieving the strategy of the Blue Ocean by analyzing the role of integration between the two variables and studying the impact of this role, if any. The problem of the study was the lack of a precise definition of the dimensions of the strategic direction, which adversely affected the achievement of the Blue Ocean strategy. The study concluded that there was a statistically significant impact of the role of strategic guidance on the Blue Ocean strategy. The study also found that the leaders and employees of the Libyan iron and steel factories must pay close attention to the precise elements of the strategic direction of vision, mission and strategic objectives.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعمل التوجه الإستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة وهو الذي يؤثر على فاعلية المنظمات وتحقيق أهدافها. ويعمل على وضع وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً. وعليه فإن هناك قصوراً في إيجاد آليات واضحة لتحقيق الرؤية طويلة الأجل الأمر الذي يؤثر سلباً على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المصانع الليبية للحديد والصلب.

ثانياً: فرض الدراسة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١ - الأهمية العلمية:

أ- تتناول الدراسة دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المصانع الليبية للحديد والصلب.

٢ - الأهمية التطبيقية:

أ- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من مجال التطبيق حيث تعتبر المصانع الليبية للحديد والصلب في ليبيا من أهم الدعائم الإقتصادية للبلاد.

ب- تساعد هذه الدراسة في معرفة واقع التوجه الإستراتيجي في المصانع الليبية للحديد والصلب لكونها من أهم المنظمات الصناعية ودوره في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- تحليل دور التكامل بين بُعد التوجه الإستراتيجي وإستراتيجية المحيط الأزرق ودراسة تأثير هذا الدور إن وجد.

خامساً: الدراسات السابقة:

١ - الدراسات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي:

أ- دراسة (أبو طه، ٢٠١٢): (i)

بعنوان: "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإضطراب البيئي كعامل معدل وبيان دوره على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن للتوجه الإستراتيجي أثر على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في عمان، ويوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي كعامل معدل في علاقة التوجه الإستراتيجي في الحصة السوقية لشركات الإسكان في عمان.

ب- دراسة (جندب، ٢٠١٣): (ii)

بعنوان: "أثر التوجهات الإستراتيجية والإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي". **وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة.**

٢- الدراسات المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق:

أ- دراسة (Alghamdi, 2016): (iii)

بعنوان: "العلاقة بين المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على الميزة التنافسية". **وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك شركة الاتصالات السعودية من المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد العلاقة والتأثير بين أبعاد المعرفة السوقية وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتحديد العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن هناك درجة عالية من مجتمع الدراسة معترفة بأهمية المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وأن هناك علاقة وأثر بين المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق، وهناك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.**

ب- دراسة (البدراي، ٢٠١٧): (iv)

بعنوان: "إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي". **وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداء لتحقيق التميز التنافسي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية.**

الجزء الثاني: الإطار النظري

التوجه الإستراتيجي:

تحديد التوجه الإستراتيجي: إن تحديد التوجه الإستراتيجي يشير إلى وضع وتحديد رؤية طويلة الأجل لنوايا المنظمة والتي عادة تبدأ من (٥-١٠) سنوات في المستقبل وفقاً لغرض ورؤية المنظمة^(v). وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً^(vi).

ويعرف التوجه الإستراتيجي على إنه عملية تحليلية لإختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها^(vii).

مؤشرات التوجه الإستراتيجي وكيفية قياسها:

- **رؤية ورسالة المنظمة:** يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة

عماد الدين محمد عباد سعد أبو حلاله

بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفاعلة، فالرسالة تمثل الغاية من وجود المنظمة وبدء إنطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها. فالرسالة المنظمة تعتبر السبب الرئيسي في وجود المنظمة والغرض منها. وتحتل مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، ولا بد أن تتسم الرسالة بالعموم وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة وواضحة الفهم، فالرؤية تعتبر هي الناتج الملموس من التفكير الإستراتيجي والرسالة نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة في المستقبل (viii).

فالرؤية تعتبر الشكل الأساسي للمنظمة والتفاؤل والأمل حول الاحتمالات المتعلقة بالمستقبل المنشود، ولتطوير الرؤية هناك طرق معينة متمثلة في (الحدس، الأسلوب الجماعي، النهج العقلاني، التكيف) (ix).

- **التحليل البيئي:** هو عبارة عن دراسة البيئة التنظيمية لتحديد العوامل البيئية التي تؤثر على العمليات التنظيمية وهو الأمر الحاسم للإدارة الإستراتيجية لأنها تنتج الكثير من المعلومات (x).

- **القرارات الإستراتيجية:** يحظى موضوع القرارات الإستراتيجية بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، وتشكل القرارات الإستراتيجية ركيزة من الركائز الأساسية لنجاح الأعمال أو فشلها لذلك فهي من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة (xi).

مفاهيم وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

١ - نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق:

لقد تطورت الإستراتيجية لمدة أكثر من مائة عام، وخاضت في دراسات قدرت بحوالي مائة وخمسين دراسة إستراتيجية، وما يزيد عن ثلاثين صناعة ولكن تعتبر الفترة من عام ٢٠٠٥ حتى عام ٢٠١٣ من أهم فترات التطور وتم إجراء دراسة على ١٨٠ شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المنظمات (xii) وتستمد الإستراتيجية جذورها من الآتي:

أ- **نظرية النمو الداخلي:** صاحب هذه النظرية هو المفكر الإقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شوم بيتر وقد أكد أن القوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الإقتصادية والإبتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة تنبع من داخل نظام المنظمة .

ب- **نظرية النمو الجديدة:** وضح أصحاب هذه النظرية أن الإبتكار يمكن أن يتجدد داخل المنظمة عند معرفة أنماط الإبتكار المتمثلة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية (xiii).

٢ - مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

عماد الدين محمد محياد سعد أبو خلافة

يُعد مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال وهو مقتبس من لون المياه الصافية الزرقاء والتي لم تُعكرها دموع المياه الحمراء، ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير، ويرجع الفضل إلى كل من "تشان كيم و درينيه ماوبرجن" من جامعة هارفارد في طرح إستراتيجية تسويقية حديثة من خلال البحث وإكتشاف السوق التي لم تصلها المنافسة بعد.

- فالإستراتيجية هي عبارة عن عملية تنافسية تكون فريدة من نوعها بدلاً من التنافس لتكون الأفضل أو الأسرع والأرخص.

- والمحيط الأزرق: هو عبارة عن التشبيه لوصف أوسع وأعمق لمساحات السوق التي لم تستكشف بعد وخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الدموية.

- إستراتيجية المحيط الأزرق: هي كيفية إنشاء السوق في الفضاء بلا منازع^(xiv) وبناء لما تقدم، قد وردت عدة تعريفات لمفهوم فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق وإختلف الكتاب والباحثين في تحديدها نتيجة تباين إتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية. وفيما يلي بعض إسهامات الكتاب والباحثين لتلك التعاريف كما موضح في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١) إسهامات الكتاب والباحثين لتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

ت	الباحث	التعريف
١	Chan Kim Renee Mauborgne (2006) (xv)	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة فيه أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.
٢	Hanan Alhaddi (2014) (xvi)	هي إدراك أنماط التفكير الإستراتيجي في خلق مساحات أو أسواق جديدة في السوق الغير معروفة والغير محددة بعيدة عن المنافسة لها القدرة على نمو المنظمة.
٣	Michaeil Omansky (2014) (xvii)	هي عبارة عن خلق أسواق جديدة وطلب جديد بعيدة عن المنافسة وعادة ما تكون منتجاتها مبتكرة.

المصدر: من إعداد الباحث.

على الرغم من تعدد التعريفات لإستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن الباحث إستطاع أن يضع تعريف آخر لإستراتيجية المحيط الأزرق مبيناً على إنها "عبارة عن إستراتيجية خاصة في البحث عن الفضاءات التسويقية الجديدة بلا منازع والغير مأهولة بالمنافسين والتي لم تكتشف بعد والخالية من النزاعات التنافسية الشديدة والتي تعنى بالقيمة المبتكرة هدفها تخفيض التكاليف والتمايز والجودة في أن واحد".

٣- أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تكمن أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في النقاط التالية:

- أ- تساعد على توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
- ب- تساعد على توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- ج- تساعد في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية وتكلفة منخفضة.

٤- دور إستراتيجية المحيط الأزرق:

لهذه الإستراتيجية دور أساسي يعمل على إيجاد سوق لا ينافس أحد فيه، وتأخذ فترة لتأسيس مكان لهذا السوق الجديد الفسيح ذات محددات جديدة للعمل فيه بصفاء ويعرض فيه الإبتكارات الإنتاجية وقيمة مبتكرة وجعل المنافسة من غير ذات صلة بديلاً عن التقسيم التقليدي المتواجد^(xviii).

٥- إيجاد المحيطات الزرقاء:

- لإيجاد المحيط الأزرق هناك مدخلين يجب الإشارة إليهما وهم:
- إيجاد منتجات جديدة تماماً مثل خدمة الجوجل والتي إنجذب لها ملايين المستهلكين.

- إيجاد تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً^(xix).
- #### ٦- إبتكار القيمة (الجمع بين الإبتكار والقيمة) حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق.

إبتكار القيمة هو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق فبدلاً من التركيز على ضريبة المنافسين يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، من خلال إيجاد قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين، ومن ثم فتح مساحة جديدة غير مطروقة. وأن حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق هو (إبداع القيمة) حيث يوجد المحيط الأزرق عندما تحقق المنظمة إبداع القيمة التي تساعد في إيجاد قيمة لكل من المشتري والمنظمة. ولقد وضع بورتر مدخلين يمكن للمنظمة إستخدامها لإيجاد وتحسين القيمة وهي إستراتيجية التمايز وإستراتيجية القيادة في الكلفة. بالإضافة إلى ذلك تحاول إستراتيجية المحيط الأزرق صنع التمايز من غير زيادة في كلف المنتجات والخدمات المقدمة للزبون. ويتم تحديد القيمة عند وضع إستراتيجيات تكوين القيمة من وجهة نظر الزبون من خلال (من هو الزبون، ما هي القيمة) عندئذ تقوم المنظمة بتحديد معظم إحتياجات الزبائن التي على أساسها تنظم أعمالها أو أنشطتها بكفاءة^(xx). ويتكون مفهوم إبتكار القيمة من الإبتكار + القيمة وذلك كما يلي:

- **القيمة دون إبتكار:** تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ولكن على مستوى المنظمة وحدها، وليس لوقوعها في السوق أو مكانها في المحيط.
- **الإبتكار بدون قيمة:** ويكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز إستعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهما ما هو غير مستعدين لقبوله أو لشرائه. وهو لهذا يفشل أيضاً. فإبتكار القيمة يختلف عن المفهومين السابقين لأنه يحدث عندما تنتهج المنظمات

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

أو تُقيم إستراتيجية سوية بين الإبتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي^(xxi).

فإبتكار القيمة يعتبر طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون لإيجاد التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

١- متغيرات الفروض وكيفية قياسها: يبين الجدول متغيرات الفروض وكيفية قياسها.

جدول رقم (٢)

متغيرات الفروض وكيفية قياسها

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة
- إستراتيجية المحيط الأزرق: * الريادة. * الإبتكار التسويقي. * إستراتيجية تخفيض الحجم.	- التوجه الإستراتيجي: * وضع الرؤية والرسالة للمنظمة. * التحليل البيئي. * القرارات الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحث.

تحديد مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في القادة والعاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب، وكذلك العملاء لهذه المصانع وتتمثل هذه المصانع في (مصنع الصلب (١)، مصنع الصلب (٢)، ومصنع الدرفلة على البارد والساخن، ومصنع القضبان والأسياخ).

عينة الدراسة ونسبة الإستجابة: قام الباحث بالإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لقادة المصانع والبالغ عددهم (١٣٣) أما فيما يتعلق بالعاملين فقد بلغ عددهم (٣١٥٦) وقد إعتد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في المصانع الليبية للحديد والصلب موضع الدراسة وبالإعتماد على معادلة تحديد حجم العينة (بازرعة) فقد بلغ حجم العينة (٣٤٣) عامل. كما إعتد الباحث على معادلة تحديد حجم العينة في حساب حجم العينة الخاصة بفئة العملاء ونظراً لعدم معلومية حجم المجتمع كان حجم العينة (٣٨٤) مفردة، والذي إعتد الباحث فيها على العينة العشوائية الميسرة، قد تم تقسيم عينة الدراسة إلى ثلاث فئات كما يلي:

- ١- **الفئة الأولى:** القادة في المصانع الليبية للحديد والصلب وتشمل هذه الفئة جميع القادة وبمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية. وتم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل لهذه الفئة نظراً لقلة عددهم والبالغ (١٣٣) قائداً.
- ٢- **الفئة الثانية:** العاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب وقد إعتد الباحث على استخدام العينة العشوائية الطبقية للعاملين للأسباب التالية:
- أ- وجود إطار للعاملين حيث تتوفر كشوفات أسماء العاملين.

عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله

ب- مجتمع العاملين غير متجانس حيث تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية وأعمارهم.

ج- إختلاف عدد العاملين في المصانع الليبية للحديد والصلب. وقد تم إختيار عينة العاملين في ضوء المعادلة التالية: (xxii)

$$n = \frac{c(1-c)}{\frac{c}{2} + \frac{(1-c)}{1n}} = \frac{c(1-c)}{2}$$

حيث إن: ن: حجم العينة

ق: نسبة تراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥).

ن ١: عدد أفراد المجتمع الكلي (٣١٥٦).

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض إنها (٠.٠٥)

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

$$343 = \frac{0.05 \times 0.05}{\frac{2}{(1.96)^2}} + \frac{0.05 \times 0.05}{3156} = n$$

٣- الفئة الثالثة: فئة العملاء وقد إعتد الباحث على العينة العشوائية الميسرة في جمع آراء العملاء في المصانع الليبية للحديد والصلب وتم الإستعانة بمعادلة تحديد حجم العينة (بازرعة) وذلك لتحليل حجم العينة ونظراً لعدم محدودية حجم المجتمع كان حجم العينة (٣٨٤) مفردة.

جدول رقم (٣)

مجتمع وعينة القادة والعاملين والعملاء بالمصانع الليبية للحديد والصلب

الفئة	أسلوب الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	الإستمارات الموزعة	الإستمارات غير المستردة (مستبعدة)	نسبة الاستجابة
القادة	مسح شامل	١٣٣	١٣٣	١٣٣	١٠	٩٣%
العاملين	عينة عشوائية طبقية	٣١٥٦	٣٤٣	٣٤٣	٥٦	٨٤%
العملاء	عينة عشوائية ميسرة	غير محدد	٣٨٤	٣٨٤	٥٦	٨٦%

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي جدول رقم (٤) يوضح عدد العاملين وحجم العينة لكل مصنع من المصانع الليبية للحديد والصلب.

جدول رقم (٤)
توزيع الإستثمارات للعاملين في المصانع الليبية للحديد والصلب

المصنع	عدد العاملين	حجم العينة	نسبة توزيع الإستثمارات	الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات غير المستردة (مستبعدة)	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
مصنع الصلب (١)	٦١٣	٦٥	%١٩	٦٥	١٣	٥٢	%٨٠
مصنع الدرفلة على البار والساخن	١٠٤٠	١١٣	%٣٣	١١٣	١٣	١٠٠	%٨٨
مصنع الصلب (٢)	٦٦٣	٧٢	%٢١	٧٢	١٢	٦٠	%٨٣
مصنع القضبان والأسياخ	٨٤٠	٩٣	%٢٧	٩٣	١٨	٧٥	%٨٠
المجموع	٣١٥٦	٣٤٣	%١٠٠	٣٤٣	٥٦	٢٨٧	-

المصدر: من إعداد الباحث.

أساليب التحليل الإحصائي: تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي بإستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V. 20، وتعد هذه الخطوة (تفرغ البيانات) خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم إختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لإختبار ثبات متغيرات الدراسة، وإختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة وإجمالي الإستبيان، والإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدولة البيانات في صورة جداول (المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقات الارتباطية بمعامل ارتباط كندال للتحقق من صحة فروض الدراسة، وتحليل الإنحدار البسيط للتحقق من صحة فروض الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد لدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة.

١- تحليل اتجاهات إجابات فئة القادة المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (٥)
نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد التوجيه الإستراتيجي

العبارات	مصنع الصلب ١ (ن=٢٨)				مصنع الصلب ٢ (ن=٢٩)			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١. القيادة الإستراتيجية بالمصنع لديها إهتمام بوضع رؤية دقيقة وواضحة.	٤.٤٦	٠.٨٤	٨٩.٢	١	٣.٧٢	١.١٩	٧٤.٤	٣
٢. الرؤية الإستراتيجية تستند على عملية فحص دقيق لنقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات.	٣.٩٣	٠.٩٤	٧٨.٦	٣	٣.٩٧	١.٠٩	٧٩.٤	١
٣. يعمل المصنع على تحقيق الخطة التسويقية بما يتوافق مع رؤيتها.	٤.٠٤	٠.٩٦	٨٠.٨	٢	٣.٧٩	١.٠١	٧٥.٨	٢
٤. تمتلك قيادة المصنع القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التغيرات والتطورات الحديثة.	٣.٧٥	١.٠٠	٧٥	٤	٣.٤٥	١.٣٨	٦٩	٤
٥. يتم تهيئة المناخ المناسب للقدرة على الإبداع والابتكار.	٣.٦٨	١.٣١	٧٣.٦	٦	٢.٩٣	١.٢٨	٥٨.٦	٦
٦. الأهداف والإستراتيجيات والأفكار المبتكرة بالمصنع تكون موضع للتنفيذ.	٣.٧١	١.٠٨	٧٤.٢	٥	٣.٣٨	١.٢٤	٦٧.٦	٥
المتوسط العام لبُعد التوجيه الاستراتيجي للقيادة	٣.٩٢٨	١.٠٢٢	٧٨.٥٦٧	٢	٣.٥٤	١.١٩٨	٧٠.٨	٣

مصنع القضبان والأسياخ (ن=٣١)				مصنع الدرفلة على البارد والساخن (ن=٣٥)				العبارات
الترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإحصائي المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإحصائي المعياري	الوسط الحسابي	
١	٧٨.٨	٠.٩٣	٣.٩٤	١	٨٦.٢	٠.٧٦	٤.٣١	١. القيادة الإستراتيجية بالمصنع لديها إهتمام بوضع رؤية دقيقة وواضحة.
٢	٧٤.٢	١.١٣	٣.٧١	٣	٨٤	٠.٨٧	٤.٢٠	٢. الرؤية الإستراتيجية تستند على عملية فحص دقيق لنقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.
٣	٧١.٦	١.١٨	٣.٥٨	٢	٨٤.٦	٠.٦٩	٤.٢٣	٣. يعمل المصنع على تحقيق الخطة التسويقية بما يتوافق مع رؤيتها.
٤	٦٧	١.٢٨	٣.٣٥	٤	٧٩.٤	١.٠١	٣.٩٧	٤. تمتلك قيادة المصنع القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التغيرات والتطورات الحديثة.
٦	٦١.٢	١.٢٩	٣.٠٦	٤	٧٩.٤	١.٠٧	٣.٩٧	٥. يتم تهيئة المناخ المناسب للقدرة على الإبداع والإبتكار.
٥	٦٣.٢	١.٤٤	٣.١٦	٥	٧٤.٨	١.٠٩	٣.٧٤	٦. الأهداف والإستراتيجيات والأفكار المبتكرة بالمصنع تكون موضع للتنفيذ.
٤	٦٩.٣٣٣	١.٢٠٨	٣.٤٦٧	١	٨١.٤	٠.٩١٥	٤.٠٧	المتوسط العام لُبعد التوجيه الإستراتيجي للقيادة

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- كانت أكثر العبارات أهمية لُبعد التوجه الإستراتيجي للقيادة في مصنع الصلب (١) ومصنع الدرفلة ومصنع القضبان هي (القيادة الإستراتيجية بالمصنع لديها إهتمام بوضع رؤية دقيقة وواضحة) والتي إحلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٨٩.٢) وبمتوسط حسابي (٤.٤٦) وإنحراف معياري (٠.٨٤) لمصنع الصلب (١)، أما بالنسبة لمصنع الدرفلة فكانت الأهمية النسبية بقيمة (٨٦.٢) وبمتوسط

عماد الدين محمد عباد سعد أبو خلافة

حسابي (٤.٣١) وإنحراف معياري (٠.٧٦) وبالنسبة لمصنع القضبان فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٧٨.٨) وبمتوسط حسابي (٣.٩٤) وإنحراف معياري (٠.٩٣)، وإحتلت عبارة (الرؤية الإستراتيجية تستند على عملية فحص دقيق لنقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٧٩.٤) وبمتوسط حسابي (٣.٩٧) وإنحراف معياري (١.٠٩) مصنع الصلب (٢).
٢- كانت أقل العبارات أهمية لُبعد التوجه الإستراتيجي للقادة في مصنع الصلب (١) والصلب (٢) ومصنع القضبان هي (يتم تهيئة المناخ المناسب للقدرة على الإبداع والإبتكار) والتي إحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية (٧٣.٦) وبمتوسط حسابي (٣.٦٨) وإنحراف معياري (١.٣١) لمصنع الصلب (١). أما مصنع الصلب (٢) فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٥٨.٦) وبمتوسط حسابي (٢.٩٣) وإنحراف معياري (١.٢٨). أما مصنع القضبان فكانت الأهمية النسبية (٦١.٢) بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وإنحراف معياري (١.٢٩)، وإحتلت عبارة (الأهداف والإستراتيجيات والأفكار المبتكرة بالمصنع تكون موضع التنفيذ) المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٧٤.٨) وبمتوسط حسابي (٣.٧٤) وإنحراف معياري (١.٠٩) في مصنع الدرفلة.

٣- بشكل عام يمكن القول إن ترتيب الأهمية النسبية للقادة في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة هي مصنع الدرفلة، وقد بلغت الأهمية النسبية (٨١.٤)، بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وإنحراف معياري (٠.٦٢) وكانت أقل أهمية نسبية لمصنع القضبان حيث بلغت الأهمية النسبية (٦٩.٣٣%) وبمتوسط حسابي (٣.٤٦٧) وإنحراف معياري (١.٢٠٨).

مما سبق يخلص الباحث إلى أن هناك إختلاف بين المصانع في التوجه الإستراتيجي للقادة. وذلك من خلال إرتفاع الأهمية النسبية لعبارات مصنع الدرفلة والصلب (١)، وإنخفاض الأهمية النسبية لعبارات مصنعي الصلب (٢) ومصنع القضبان، ويعزو الباحث ذلك لإختلاف المصانع في الإهتمام بالتوجه الإستراتيجي الأمر الذي أثر على أداء نتائجها، والذي يساعد في تحليل البيانات وفهم كيفية تحديد الرؤية والرسالة بالموضوعية التامة.

٢- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية الخاص بالعاملين:

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

جدول رقم (٦) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد التوجه الاستراتيجي

مصنع الصلب ٢ (ن=٦٠)		مصنع الصلب ١ (ن=٥٢)		العبارة				
ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢	٦١.٤	١.٣١	٣.٠٧	١	٥٧	١.٢٣	٢.٨٥	١. يتم تشجيع العاملين بالمشاركة في تقديم الأفكار المبتكرة.
٤	٤٨.٤	١.٢٤	٢.٤٢	٢	٥٦.٢	١.٤٠	٢.٨١	٢. تعمل القيادة الإستراتيجية بالمصنع على مشاركة العاملين في وضع الرؤية الرسالة
١	٦٢	١.٣٧	٣.١٠	٣	٥٣.٤	١.٢٦	٢.٦٧	٣. يقوم العاملون بالتطوير التنظيمي للعمل.
٣	٤٩.٤	١.٢٩	٢.٤٧	٦	٤٣	٠.٨٩	٢.١٥	٤. لدى العاملين فرصة متاحة في النقاش والتفكير
٣	٤٩.٤	١.٢٣	٢.٤٧	٤	٤٧	١.٤٣	٢.٣٥	٥. تتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ قرارات العمل.
٥	٤٦.٤	١.٢٣	٢.٣٢	٥	٤٤.٢	١.٢٧	٢.٢١	٦. هناك فرصة متاحة للعاملين للمشاركة في الخطط الإنتاجية والتسويقية بالمصنع.
١	٥٢.٨٣٣	١.٢٧٨	٢.٦٤٢	٣	٥٠.١٣٣	١.٢٤٧	٢.٥٠٧	المتوسط العام لبُعد التوجه الإستراتيجي

مصنع القضبان والأسياخ (ن=100)		مصنع الدرفلة على البارد والساخن (ن=70)					العبارات	
ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الإحتراف المعياري		الوسط الحسابي
٢	٥٠.٤	١.٣٤	٢.٥٢	٥	٤٧.٨	١.١٩	٢.٣٩	١. يتم تشجيع العاملين بالمشاركة في تقديم الأفكار المبتكرة.
٣	٤٧	١.٢٧	٢.٣٥	٣	٥٢.٦	١.٣٠	٢.٦٣	٢. تعمل القيادة الإستراتيجية بالمصنع على مشاركة العاملين في وضع الرؤية وتحديد الرسالة والأهداف.
٣	٤٧	١.٢٧	٢.٣٥	٤	٥٢.٤	١.٢٩	٢.٦٢	٣. يقوم العاملون بالتطوير التنظيمي للعمل.
١	٥٨.٦	١.٥٠	٢.٩٣	١	٥٩.٦	١.٣٨	٢.٩٨	٤. لدى العاملين فرصة متاحة في النقاش والتفكير الحر.
٥	٤٠.٢	١.٠٨	٢.٠١	٢	٥٣.٨	١.٣٩	٢.٦٩	٥. تتبح الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ قرارات العمل.
٤	٤٤.٦	١.١٩	٢.٢٣	٦	٤٦.٦	١.١٥	٢.٣٣	٦. هناك فرصة متاحة للعاملين للمشاركة في الخطط الإنتاجية والتسويقية بالمصنع.
٤	٤٧.٩٦٧	١.٢٧٥	٢.٣٩٨	٢	٥٢.١٣٣	١.٢٨٣	٢.٦٠٧	المتوسط العام لبُعد التوجه الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- كانت أكثر العبارات أهمية في بُعد التوجه الإستراتيجي في مصنع الصلب (١) هي (يتم تشجيع العاملين بالمشاركة في تقديم الأفكار المبتكرة)، والتي إحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٥٧)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٥)، وإحتراف

عماد الدين محمد عباد سعد أبو حلاله

معياري (١.٢٣) وإحتلت عبارة (يقوم العاملون بالتطوير التنظيمي للعمل)، المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٦٢) وبمتوسط حسابي (٣.١٠) وإنحراف معياري (١.٣٧) في مصنع الصلب (٢) بينما إحتلت العبارة (لدى العاملين فرصة متاحة في النقاش والتفكير) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٥٩.٦)، وبمتوسط حسابي (٢.٩٨)، وإنحراف معياري (١.٣٨)، في مصنع الدرفلة، أما في مصنع القضبان فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٥٨.٦)، وبمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وإنحراف معياري (١.٥٠).

٢- كانت أقل العبارات أهمية في بُعد التوجه الإستراتيجي في مصنع الصلب (٢) ومصنع الدرفلة هي (هناك فرصة متاحة للعاملين للمشاركة في الخطط الإنتاجية والتسويقية بالمصنع)، وكانت الأهمية النسبية قيمتها (٤٦.٤) وبمتوسط حسابي (٢.٣٢) وإنحراف معياري (١.٢٣) في مصنع الصلب (٢) وفي مصنع الدرفلة فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٤٦.٦) وبمتوسط حسابي (٢.٢٣) وإنحراف معياري (١.١٥) وإحتلت عبارة (تتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ قرارات العمل المرتبة الأخيرة حيث كانت الأهمية النسبية قيمتها (٤٠.٦) وبمتوسط حسابي (٢.٠١) وإنحراف معياري (١.٠٨) في مصنع القضبان. كما إحتلت عبارة (لدى العاملين فرصة متاحة في النقاش أو التفكير الحر) المرتبة الأخيرة وكانت الأهمية النسبية قيمتها (٤٧) وبمتوسط حسابي (٢.٣٥) وإنحراف معياري (١.٤٣) في مصنع الصلب (١).

٣- بشكل عام يمكن القول إن ترتيب الأهمية النسبية في بُعد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الأولى من وجه نظر عينة الدراسة هي مصنع الصلب (٢) وقد بلغت الأهمية النسبية فيه (٥٢.٨٣٣) وبمتوسط حسابي (٢.٦٤٢) وإنحراف معياري (١.٢٧٨) أما المرتبة الأخيرة فكانت لمصنع القضبان حيث كانت الأهمية النسبية قيمتها (٤٧.٩٦٧) وبمتوسط حسابي (٢.٣٩٨) وإنحراف معياري (١.٢٧٥).

مما سبق يخلص الباحث إلى أن هناك إختلاف بين المصانع موضع الدراسة في بُعد التوجه الإستراتيجي وذلك من خلال إرتفاع الأهمية النسبية لعبارات مصنع الصلب (٢) ومصنع الدرفلة وإنخفاض الأهمية النسبية لعبارات مصنع الصلب (١) ومصنع القضبان ويعزو الباحث ذلك للإهمال والقصور في التحديد الدقيق للتوجه الإستراتيجي المتمثل في تحديد الرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

إختبار فرض الدراسة الخاص بالقيادة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وقد قام الباحث بتقسيم الفرض الأول إلى خمسة فروض فرعية وذلك على النحو التالي:

١- إختبار الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلالة

جدول رقم (٧) إختبار معاملات الإنحدار البسيط لتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق

العينه	معامل ارتباط بيرسون r	معامل التحديد r ²	التباين الغير مفسر	قيمة ديربن واتسون Dw
مصنع الصلب ١	٠.٩٨٤	٠.٩٦٩	٠.٠٣١	٠.٥٠١
مصنع الصلب ٢	٠.٩٥٥	٠.٩٩٠	٠.٠١	٠.٧٣٩
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	٠.٩٩٢	٠.٩٨٣	٠.٠١٧	٠.٧٤٠
مصنع القضبان والأسياخ	٠.٩٩٦	٠.٩٩٢	٠.٠٠٨	٠.٨١٢
إجمالي العينه	٠.٩٧٣	٠.٩٤٦	٠.٠٥٤	٠.١٩٤

جدول رقم (٨) تحليل التباين ANOVA لتأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق

العينه	مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد %	النسبة الغير مفسرة %
مصنع الصلب ١	الإنحدار البواقي	١ / ٢٦	٧٧٥.٠٩٥	٠.٠٠٠	معنوي	٩٦.٩	٣.١
مصنع الصلب ٢	الإنحدار البواقي	١ / ٢٦	٢٦٩٥.٧٥٦	٠.٠٠٠	معنوي	٩٩	١
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	الإنحدار البواقي	١ / ٣٣	١٩٥٤.٣٩٢	٠.٠٠٠	معنوي	٩٨.٣	١.٧
مصنع القضبان والأسياخ	الإنحدار البواقي	١ / ٢٩	٣٤٥٨.٩٢٧	٠.٠٠٠	معنوي	٩٩.٢	٠.٨
إجمالي العينه	الإنحدار البواقي	١ / ١٢٣	٢٠٩٢.٨٨٤	٠.٠٠٠	معنوي	٩٤.٦	٥.٤

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن DW $DI=1.701$ $Du=1.724$ واتسون

من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

١- كانت قيم مستوى الدلالة لإختبار معنوية معاملي الارتباط وكذلك معامل الإنحدار في النموذج السابق لكل من المصانع الأربعة عينة الدراسة معنوية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ مما يعني وجود تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية

عماد الدين محمد عماد سعد أبو خلالة

على إستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك لكل المصانع الأربعة.
٢- كانت قيمة مستوى الدلالة لإختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول (ANOVA) (إختبار f) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وذلك لكل المصانع الأربعة وهذا يعني إمكانية الإعتماد على النتائج التقديرية وتعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

٣- كانت قيمة معامل التحديد r^2 نسبية (٠.٩٦٩، ٠.٩٩٠، ٠.٩٨٣، ٠.٩٩٢، ٠.٩٤٦) وذلك لكل المصانع الأربعة عينة الدراسة على التوالي، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في أبعاد القيادة الإستراتيجية مسئولة عن تفسير ما نسبته (٩٦%، ٩٩%، ٩٨%، ٩٤%، ٩٩%) من التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المحيط الأزرق وهناك ما نسبته (٣.١، ١، ٠.٨، ١.٧، ٠.٤) وذلك لكل المصانع عينة الدراسة على التوالي ترجع إلى حد الخطاء العشوائي random error.

٤- كانت قيمة دبرين واتسون المحسوبة (٠.١٩٤) وبالنظر لتلك القيمة نجد أن هذه القيم الإحصائية تقع في مجال DUO (حيث $DU = 1.701$, $DL = 1.724$)، وهى قيم الإحصائيات الخاصة بإختبار دربن واتسن المجذولة أي أن قيمة DW تؤكد وجود إرتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات العشوائي، وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الإرتباط الخطي بين الأخطاء الناتجة عن معادلة الإنحدار التقديرية (random error).

مما سبق يمكن للباحت قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص علي إنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

إختبار فرض الدراسة الخاص بالعاملين: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول (٩) إختبار معاملات الإنحدار البسيط لتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق

العينة	معامل إرتباط بيرسون r	معامل التحديد r^2	التباين الغير مفسر	قيمة دبرين واتسون Dw
مصنع الصلب ١	٠.٩٩٧	٠.٩٩٤	٠.٠٠٦	٠.٧١٢
مصنع الصلب ٢	٠.٩٩٦	٠.٩٩٣	٠.٠٠٧	٠.٣١٢
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	٠.٩٩٤	٠.٩٨٨	٠.٠١٢	٠.٢٣٧
مصنع القضبان والأسياخ	٠.٩٩٣	٠.٩٨٦	٠.٠١٤	٠.٢٧٤
إجمالي العينة	٠.٩٩٢	٠.٩٨٥	٠.٠١٥	٠.٢٠٩

جدول (١٠) تحليل التباين ANOVA لتأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق

العينة	مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد %	النسبة الغير مفسرة %
مصنع الصلب ١	الإنحدار البواقي	١ ٥٠	٧٩٨٩.٠٦٠	٠.٠٠٠	معنوي	٩٩.٤	٠.٦
مصنع الصلب ٢	الإنحدار البواقي	١ ٥٨	٨١٠٠.٠٩٩	٠.٠٠٠	معنوي	٩٩.٣	٠.٧
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	الإنحدار البواقي	١ ٩٨	٨٣٥٥.٤٨٤	٠.٠٠٠	معنوي	٩٨.٨	١.٢
مصنع القضبان والأسياخ	الإنحدار البواقي	١ ٧٣	٥٢٥٦.٤٤٩	٠.٠٠٠	معنوي	٩٨.٦	١.٤
إجمالي العينة	الإنحدار البواقي	١ ٢٨٥	١٨٣٧٠.٥٦٤	٠.٠٠٠	معنوي	٩٨.٥	١.٥

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين DW=1.724 Du=1.701 DI=1.701 واتسون

من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

(١) كانت قيم مستوى الدلالة لإختبار معنوية معاملي الارتباط ومعامل الإنحدار في النموذج السابق لكل المصانع الأربعة معنوية عند مستوى معنوية (a= 0.05) مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لكل المصانع الأربعة.

(٢) كانت قيمة مستوى الدلالة لإختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول (ANOVA) (إختبار F) أقل من قيمة مستوى المعنوية (a= 0.05) وذلك لكل المصانع، وهذا يعني إمكانية الإعتماد على النتائج التقديرية وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٣) قيمة معامل التحديد r^2 ما نسبته (٠.٩٩٤، ٠.٩٩٣، ٠.٩٨٨، ٠.٩٨٦، ٠.٩٨٥) وذلك لكل المصانع، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في القيادة الإستراتيجية مسئولة عن تفسير ما نسبته (٩٩%، ٩٩%، ٩٨%، ٩٨%، ٩٨%) من التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهناك ما نسبته (٠.٦، ٠.٧، ١.٢، ١.٤، ١.٥) وذلك لكل المصانع الأربعة على التوالي ترجع إلى الخطأ العشوائي .rondom error

(٤) قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة (٠.٧١٢، ٠.٣١٢، ٠.٢٣٧، ٠.٢٧٤) (٤)

عماد الدين محمد عباد سعد أبو حلاله

٩.٢٠) وبالنظر لتلك القيم نجد أن هذه القيم الإحصائية تقع في المجال Duo (حيث $Du = 1.724$, $DL = 1.701$) وهى قيم الإحصائيات الخاصة باختبار دربن واتسن المجدولة أي إن قيمة DW تؤكد وجود إرتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات العشوائي، وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الإرتباط الخطي بين الأخطاء الناتجة من معادلة الإنحدار التقديرية Auto (correlation).

مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الرئيسي الأول والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- توصلت الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التوجه الإستراتيجي على إستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- يوجد تأثير للتوجه الإستراتيجي على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في (الريادة، الابتكار التسويقي، إستراتيجية تخفيض الحجم).
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إختلاف بين المصانع الأربعة موضع الدراسة في درجة الإهتمام بالتوجه الإستراتيجي والمتمثل في تحديد الرؤية ووضع الرسالة وعناصره الأخرى.
- ٤- إتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي إن هنالك إهتمام قصور في التحديد الدقيق لعناصر التوجه الإستراتيجي.

ثانياً: التوصيات:

- ١- الإهتمام الجيد بالتحديد الدقيق لعناصر التوجه الإستراتيجي والايضاح التام المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.
- ٢- يجب الإهتمام بتنمية قدرات العناصر البشرية حتى تتمكن من إنجاز واستكمال رسالتها.
- ٣- الدعم التام من الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات التي تتطلبها عملية التوجه الإستراتيجي.
- ٤- ضرورة التغلب على كل أوجه القصور التي تعني منها المصانع الليبية للحديد والصلب في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات:

جدول رقم (١١) خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة	متطلبات التنفيذ	الإطار الزمني
١	الإهتمام الجيد بالتحديد الدقيق لعناصر التوجه الإستراتيجي والايضاح التام المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.	- أعضاء مجلس الإدارة. - المدراء والعاملون. - مدراء الإدارات. - لجان التخطيط الإستراتيجي.	- عناصر بشرية قيادية تتمتع بالخبرة والكفاءة والفاعلية. - التحديد الدقيق للرؤية والرسالة والأهداف. - إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. - تهيئة المناخ المناسب والبيئة المناسبة للقدرة على إتخاذ القرار.	سنة ونصف
٢	يجب الإهتمام بتنمية قدرات العناصر البشرية حتى تتمكن من إنجاز واستكمال رسالتها.	- أعضاء مجلس الإدارة. - مدراء الإدارات. - إدارة الموارد البشرية. - لجان التخطيط الإستراتيجي. - رؤساء الأقسام.	- إعداد البرامج التدريبية الحديثة. - نشر ثقافة التدريب للقادة والعاملين. - تعزيز ثقافة المهارة المعرفة. - إعداد برامج تدريبية لتأهيل قادة المستقبل. - توفير الإمكانيات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية. من ٦ أشهر إلى سنة	
٣	الدعم التام من قبل الإدارة العليا وتوفير جميع الإمكانيات التي تتطلبها عملية التوجه الإستراتيجي.	- وزارة الصناعة. - أعضاء مجلس الإدارة. - المدراء والعاملون. - مدراء الإدارات.	- قيادة إستراتيجية فعالة. - الإمكانيات المادية والبشرية. - المهارة والمعرفة والخبرة. - تحديد أدوات القيادة الإستراتيجية. - أخذ المخاطر في الحسبان. - إعداد برامج للدوافع والحوافز للقادة والعاملين.	سنة واحدة

(i) نهى أحمد أبو طه، "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات لإسكان في عمان)"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٢.

(ii) عبد الوهاب أحمد على جندب، "أثر التوجهات الإستراتيجية والإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة بقسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٣.

(iii) Alghamdi Abd Uraheem Alghamdi, and Abdulraheem Ali. "**Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact).**" Universal Journal of Management, Vol.4, No.4, 2016, PP. 141-160.

(iv) إيمان أحمد البدراني، "إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد (١١٠)، ٢٠١٧، ص ص ١٨٣ - ١٩٩.

(v) سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٧٣.

(vi) Evelyn K. Nthini, "**Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya.**" Unpublished MBA Project, School of Business, University of Nairobi, 2013, p13.

(vii) علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الإجتماعية وأبعاد التوجه الإستراتيجي دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (٨)، العدد (٢٤)، ٢٠١٢، ص ص ١٣-٣٤.

(viii) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم- عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة، عمان، ط١ الأولى، ٢٠١٣، ص(٩-١٠).

(ix) Papulova, **The For Signif, cance of Vision and Mission Development, For Enterprises in Slovak Republic,** Journal of Economics and Management, Vol, 2, No.1.2014, pp166-118.

(x) Abhishek Gupta, "**Environmental and pest analysis: An approach to external business environment.**" Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, Vol. 1, No. 2, 2013:pp 13-17.

(xi) Lucian Ioan Sabău, "Information and Strategic Decisions in Economic Entities Management." Annals of the University of Petrosani Economics, Vol. 12, No. 4 2012, pp 225- 248.

(xii) عبد الله الحسيني، إستراتيجية المحيط الأزرق، "منهج جديد للتخطيط الإستراتيجي والتسويقي"، سلسلة المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٥.

(xiii) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين "النظرية والتطبيق"، دار وائل، عمان، ٢٠١٤، ص ٣٠١.

(xiv) Mohammed Musa W. Kirfi and Ishola Abdulrasaq Ajadi 3Almustapha A. Aliyu, **Blue Ocean Strategy and the Future of Public Sector: A Study Of Health Insurance Reforms Implementation in Nigeria**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 5, 2013, PP.67-74.

(xv) W. Chan Kim and Renee Mauborgne. "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant." Harvard Business School Press, Boston, MA (2005), pp.12-23.

(xvi) Hanan Alhaddi. "Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management" International Proceedings of Economics Development and Research, Vol. 82, 2014, PP. 125.146.

(xvii) Michael L. Omansky, **Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both**, International Journal of Management Studies and Research, Vol.2, Issue.1,2014, PP. 33-35.

(xviii) Renee Mauborgne, **Form Blue Ocean Strategy To Blue Ocean Leadership**, Harvard Business: School Publishing, 2014. pp.67-82.

(xix) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٣٦.

(xx) علاء فرحان طالب، وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص٥٣- ٥٤.

(xxi) محمد أحمد أمين أحمد، دور مبادرة العميل في تطوير نوايا تبني المنتجات الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة بقسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٢٠١٤، ص ١٠.

(xxii) محمود صادق بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠، ص ١٦١.