

مؤشرات قيادة المحيط الأزرق واثرها في تعزيز الاداء المتميز

دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق

ناجي عبد الستار محمود^١، يوسف عبيد حمه امين^٢، سيف محمد اسماعيل^١

^١ قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق.

^٢ قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السلجانيه، اقليم كردستان، العراق.

المقدمة

يشهد العالم تحولات كبيرة ومتسارعة في كافة مجالات الحياة وخاصة في جال الاتصالات والتقنيات التكنولوجية، وبفضل وسائل الاتصال الحديثة اصبح العالم قرية صغيرة إذ يمكن معرفة جميع الاشياء التي تحدث في ابعد نقطة من العالم اثناء لحظة وقوع الحدث، وان هذه التغيرات والتحولات السريعة تعتبر تحديات كبيرة تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر والمستقبلي، حيث تقف حاجزا امام تلك المنظمات والشكل الذي يجد من قدرتها على تحقيق اهدافها.

إذ يمثل هذا النمط من القيادة الزرقاء قدرة العقل البشري على استخراج الطاقات الكامنة للعاملين واستثمارها بأفضل صورة بحيث تسهم في ابتكار القيمة للزبون الخارجي من خلال الايفاء باحتياجات الزبون الداخلي واشراكه في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتهدف القيادة الزرقاء الى اسعاد الزبون الداخلي الذي يُعد سبباً مباشراً في زيادة انتاجية الفرد وتقديم افضل الخدمات التي تلي حاجات ورغبات الزبون الخارجي، من خلال توظيف واستغلال مواردها بشكل افضل من المنافسين من خلال تحقيق التميز والتفوق بالأداء الذي يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها وصولاً الى تحقيق الاداء المتميز عن طريق تحقيق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات التي يتصف اداؤها بالتميز، ، من خلال جودة الخدمات التي تقدمها الى الزبون وبطريقة تفوق منافسيها في الاسواق.

وبغية تحديد دور مؤشرات قيادة المحيط الأزرق واثرها في تعزيز الاداء المتميز باتجاهاتها النظرية والميدانية

بشكل وافٍ، اتجه البحث إلى معالجة ذلك ضمن أربعة محاور الأول: يصور الإطار العام للبحث ومنهجه، أما المحور الثاني فيلخص الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر من المصادر العربية والاجنبية، وأما الثالث: فينصرف إلى الإلمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية البحث، واخيراً المحور الرابع اختص باستعراض استنتاجات البحث وتوصياته.

المستخلص- هدفت الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على درجة ممارسة مؤشرات قيادة المحيط الأزرق واثرها في تعزيز الاداء المتميز في المنظمتين المبحوثتين ، ومدى سعي شركات الاتصالات المحلية في بلوغ مراتب الاداء من خلال وجود قيادة منظميه زرقاء تستند فلسفتها على تعزيز ادائها المنظمي كميزة اساسية لتحقيق رضا الزبائن وتحقيق ارباح عالية مستدامة، من خلال الاستثمار الامثل لمواردها المادية والبشرية المعرفية، وفي بحثنا هذا نعبر عن المشكلة بتساؤل فكري يهدف الى تحديد ما مدى توافر مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات؟ واستخدم البحث منهج الدراسة الوصفي التحليلي، معتمداً على مجموعة من الاساليب والادوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات باعتماد برنامج (SPSS v23) ، وقد تم الحصول على المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة الذي يمثل المديرين في مستوى الادارة الوسطى في المنظمات المبحوثة وقد تم اختيار عينة البحث البالغة (103) من مجموع المجتمع البالغ عددهم (126) ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، كان من اهمها تحقق الاستجابة من قبل الافراد المبحوثين تجاه مؤشرات القيادة الزرقاء المتمثلة بالتقليص والاستبعاد والزيادة والابتكار والتي اظهرت استجابة عالية اتجاه مؤشري التقليص والزيادة، والابتكار الذي نال اعلى معدل استجابة وبدرجة متوسطة اتجاه الاستبعاد بشكل عام مع وجود قصور في جهود الشركتين المبحوثتين فيما يخص استبعاد الانشطة غير الضرورية، وساع صوت الزبائن لمعرفة ردود افعالهم اتجاه الخدمات المقدمة اليهم وفي ضوء جملة الاستنتاجات ، قدم البحث توصياته، ولعل من أهمها يتوجب على المنظمتين المبحوثتين تقليص واستبعاد جميع الانشطة التي تضر بالبيئة والمجتمع نتيجة ممارستها لأعمالها، وايلاء المزيد من الاهتمام للأنشطة المبتكرة وزيادتها .

الكلمات المفتاحية - مؤشرات قيادة المحيط الأزرق، الاداء المتميز .

المحور الاول الاطار العام للبحث

اولا : مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الالفية الثالثة تحديات كثيرة ومتسارعة في مجال الاتصالات والمعلوماتية والتي اتاحت للمنظمات التغيير والتطوير في نظم اعمالها لمواكبة تلك التحديات، فضلا عن شدة المنافسة بين المنظمات، وسعيها الكبير لتحقيق الابداء المتميز. ففي ظل تلك التحديات اصبح من الضروري على المنظمات البحث عن تبني انواع قيادة جديدة واستراتيجية قادرة على صياغة التوجه الاستراتيجي بلوغ مراتب التفوق والتميز في الابداء على المنافسين .
وبموجب ذلك فان مشكلة الدراسة تتمحور في جانبين:

الاول: يمثل بوصف القيادة الزرقاء ومؤشراتها ضرورة لتعزيز الابداء المتميز والتفوق على المنافسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الانشطة والاعمال من خلال تقليص واستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة أو لزبائنها الداخليين، والقدرة على الابداع والابتكار من خلال الاتيان بأفكار جديدة وتوظيفها في ممارسات وانشطة وعمليات منظمة تسهم في اضافة قيمة للمنظمة والعاملين فيها، وذلك لأجل تحقيق التميز والابداع في خدمة الزبائن الخارجيين .

والثاني: يتمثل بخبرات ومهارات العنصر البشري التي تمتلكها المنظمة، والتي تتمثل في الاطار التفاعلي لمجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم لمساعدة القيادة في تكوين محيط ازرق آمن للمنظمة يذهب بها بعيداً عن تحديات ومشاكل المنافسة ويحقق لها التفوق والتميز في الابداء المتميز.

ومن خلال ما تقدم، فإن التساؤل الرئيسي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية هو هل تسهم مؤشرات القيادة الزرقاء في تعزيز الابداء المظمي والارتقاء به لمستويات ومعدلات عالية؟ ومن هذا المنطلق فان الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية المعبرة عن مشكلة الدراسة في المنظمات المبحوثين:-

1. ماهي اتجاهات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثين؟
2. ما مدى توافر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمات المبحوثين؟
3. هل هناك مؤشرات ايجابية على تحقيق الابداء المتميز في المنظمات المبحوثين؟
4. هل تؤثر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء في تعزيز الابداء المتميز؟

ثانيا: اهمية الدراسة:

تستمد الدراسة اهميتها من خلال اهمية المتغيرات المبحوثة فضلا عن اهمية الموضوع الذي تعالجه والموقع المختار لها والمتمثل بشركتي زين و اسيا سيل للاتصالات، إذ تسهم الدراسة في تقديم اطار نظري قادر على تغطية كافة متغيرات الدراسة والمتمثلة بمؤشرات القيادة الزرقاء والابداء المتميز، ويمكن تحديد الاهمية من خلال المستويين الآتيين:-

1. الاهمية الأكاديمية:
ويتمثل بالاطار النظري للبحث، الذي حاول الربط بين مؤشرات قيادة المحيط الازرق والابداء المتميز، وهذا الربط يمكن ان يعد اضافة علمية متواضعة جديدة بالاهتمام ولاسيما في قطاع الصناعة للمنظمات المبحوثة.
2. الاهمية الميدانية:
ويتمثل في تشخيص وتقييم ابعاد العلاقة بين متغيرات البحث ضمن بيئة المنظمات المبحوثة فيما يرتبط بمؤشرات قيادة المحيط الازرق والابداء المتميز عن طريق دراسة الدور الذي تؤديه مؤشرات قيادة المحيط الازرق في تعزيز الابداء المتميز.

1. الجانب المعرفي : تتجسد اهمية الدراسة من خلال بناء اطار نظري معرفي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب(مؤشرات القيادة الزرقاء، الابداء المتميز) فضلا عن تقديم تراكم معرفي يعد نقطة بداية و باعنا لباحثين اخرين في اغناء هذا الموضوع في المستقبل.

2. الجانب الميداني : تتمثل اهمية الدراسة ميدانيا بالآتي :-

أ. تشخيص واختبار واقع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال عرض اتجاهات اجابات الافراد المبحوثين في المنظمات .

ب. مؤشرات القيادة الزرقاء ودورها في تعزيز الابداء المتميز في منظمات الاتصال (زين واسيا سيل).

ج. تكتسب هذا الدراسة اهميتها من خلال ما توفره من قاعدة معلومات تكون مرشدا ودليلا لهذا المنظمات في كيفية تبني مداخل حديثة تجعل منها الأكثر والأقدر على تحقيق التميز التنظيمي وتقديم خدمة متميزة لا يستطيع الاخرين تقديمها .

ثالثاً: اهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة الحالية وقلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة، فان هدف الدراسة الرئيسي هو التعرف على الاثر التعزيزي الذي تحققه مؤشرات القيادة الزرقاء في تعزيز الابداء المتميز، فضلا عن الاهداف الفرعية الآتية:-
التعرف على مدى توافر مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمات المبحوثين ومدى تحقيق الابداء المتميز فيها.

1. وصف وتشخيص متغيرات البحث متمثلة بمؤشرات قيادة المحيط الازرق بوصفها متغيراً (مستقلاً) من جهة والابداء المتميز بوصفها (متغيراً مُعتمداً) من جهة اخرى.
2. اختبار طبيعة العلاقة بين مؤشرات قيادة المحيط الازرق والابداء المتميز .
3. اختبار تأثير مؤشرات قيادة المحيط الازرق في تعزيز الابداء المتميز .
- 4- تقديم توصيات قد تُسهم في توجيه انتباه المنظمات المبحوثة والمنظمات ذات العلاقة تجاه الجوانب الأكثر اهمية في توظيف واستثمار مؤشرات قيادة المحيط الازرق تجاه تعزيز الابداء المتميز على نحو أفضل.

رابعا: مخطط الدراسة الافتراضي:

تتطلب المعالجة الميدانية لمشكلة الدراسة بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المبحوثة، فضلا عن توضيح المتغيرات الفرعية لها حيث عدت مؤشرات القيادة الزرقاء متغيرا مستقل في ما عد الابداء المتميز متغيراً تابعاً. وقد تم الاعتماد في تحديد كما يلي:

- أ. مؤشرات القيادة الزرقاء: النموذج (Kim&Mamorgne,2014:65) .
- ب. الابداء المتميز: اعتمدت الدراسة الحالية بطاقة الابداء المتوازن اداة لقياس التميز في الابداء، اذ ان الابداء المتميز هو صورة دالة ومؤشر عن الابداء الاستراتيجي
- ج. لمنظمات الاعمال، وان محاور بطاقة الابداء المتوازن تتوافق مع خصوصية قطاع الاتصالات في المنظمات المبحوثة والتي تم اعتمدها من قبل الدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل (1) الاتي:-

● المحور الأول: وقد تضمن مجموعة من الفقرات والتي شملت المعلومات التعريفية لعينة الدراسة والتي شملت (التحصيل الدراسي ، العمر ، الجنس ، مدة الخدمة في الوظيفة)

● المحور الثاني: فقد تضمنت فيه الاستبانة متغيرات الدراسة الرئيسية وهي (مؤشرات القيادة الزرقاء، الاداء المتميز) إذ يشمل كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسية مجموعة من الابعاد الفرعية .

كما خضعت استمارة الاستبيان بمختلف مقاييسها الى اختبارات الثبات من اجل الوصول الى استبانة كفاءة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على اعطاء نتائج دقيقة، ثم اخضاع الاستبانة الى اختبار الثبات (القدرة على اظهار النتائج عندما يتم تطبيقها على الافراد افسهم مرة اخرى وذلك من خلال استخدام مقياس (كرونباخ الفا) على صعيد العينة الكلية وعلى مستوى ومتغيراتها وابعادها الفرعية، وكانت النتائج كما في الجدول (1)

جدول (1)

اختبار ثبات الاستبانة

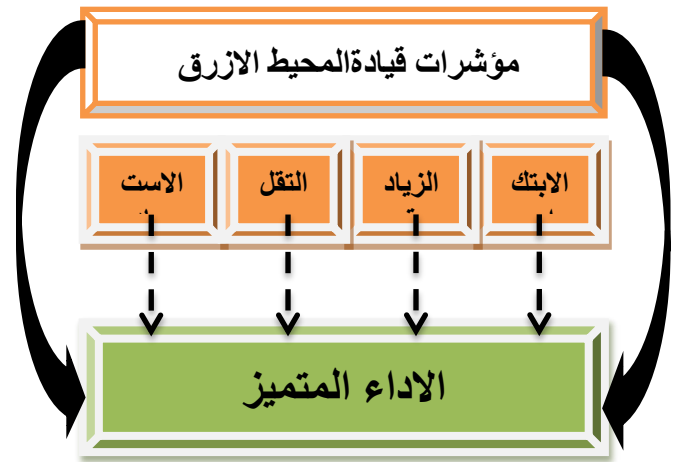
ت	الابعاد	قيمة معامل كرونباخ الفا
اولا	على المستوى الاجمالي للعينة	0,89
1	التقليص	.86
2	الاستبعاد	.88
3	الزيادة	.83
4	الابتكار	.73
اولا	مؤشرات القيادة الزرقاء / المستوى الكلي	.84
1	محور الزبائن	.76
2	محور النمو والتعلم	.78
3	محور العمليات الداخلية	.78
4	المحور المالي	.83
ثانيا	بطاقة الاداء المتوازن/المستوى الكلي	.83

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (1) ان استمارة الاستبانة المعدة لقياس المتغيرات الدراسة كفاءة وتقيس فعلا متغيرات الدراسة وثبات وموثوقية بدلالة قيم معاملات كرونباخ الفا التي تجاوزت جميعها القيمة المقبولة وهي (60%) والتي تناسب الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية.

ثامناً : مجتمع الدراسة ومبررات الاختيار.

يستمد تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث اهمية كبيرة في الاختيار المناسب والملائم لعينة البحث من حيث الحجم والخصائص التي تتماشى مع ميدان البحث حيث يساهم بشكل كبير في دقة النتائج واختبار فرضيات الدراسة وقد تم اختيار مجتمع الدراسة الذي يمثل المديرين في مستوى الادارة الوسطى في المنظمات المبحوثة وقد تم اختيار عينة البحث البالغة (103) من مجموع المجتمع البالغ عددهم (126) وهو عدد مناسب بالنسبة للمجتمع بحسب معادلة (krejcie & morgan, 1970, 607-610) التي تشير الى المجتمع بحجم (120-129) فأخذ الحد الأدنى للعينة هو (92) مشاهدة.



المصدر : من اعداد الباحث شكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً : فرضيات الدراسة:

- في اطار نموذج الدراسة الذي تم عرضه تنبثق الفرضيات الآتية:-
1. تتوافر مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمات المبحوثين.
 2. هناك مؤشرات على تحقيق الاداء المتميز في المنظمات المبحوثين.
 3. تؤثر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء معنوياً في تعزيز الاداء المتميز في المنظمات المبحوثين.

سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية : اعد الاطار النظري للدراسة في عام 2023 ، في حين شرع الباحثين بالدراسة الميدانية في 2023/1/10 ، ووزعت استمارة الاستبيان في 2018/10/27 ، وجمعت لغاية 2018/7/12.
2. الحدود المكائبة : تمت الدراسة في شركة اسيا سيل وشركة زين للاتصالات في العراق.
3. الحدود البشرية: تم اختيار المديرين في مستوى الادارة الوسطى بوصفهم عينة للبحث على افتراض امتلاك الفئة المستهدفة المعرفة الكافية بمتغيرات الدراسة وابعادها.

سابعاً: أدوات الدراسة:

- أ. أساليب جمع البيانات: من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة مثلى، تم اعتماد ثلاثة انواع من الاساليب وكالاتي:
 1. النوع الأول : الجانب النظري للدراسة وقد تم تغطيته من خلال المراجع العلمية والمصادر والاطارح والرسائل والكتب والمجلات والدوريات المتوفرة في مختلف المكتبات وكذلك الاعتماد على الشبكات الدولية والمتمثلة (بالإنترنت).
 2. النوع الثاني: الجانب الميداني للدراسة: وقد تم الحصول على البيانات والتوصل اليها من خلال استمارة الاستبيان والتي تعتبر ركيزة اساسية في جمع المعلومات والبيانات، وقد شملت الاستمارة بشكلها النهائي بعد اجراء التعديلات عليها من قبل مجموعة من الخبراء على محورين .

1. مبررات اختيار ميدان الدراسة :

أ- ان النجاح الذي حققته القيادة الزرقاء في البيئة العالمية كان باعثاً لتطبيق دراسات في ميدان حيوي ومهم ألا وهو ميدان الاتصال الذي يمثل رافداً اقتصادياً لبناء الاقتصاد العراقي .

ب- ان الفلسفة الفكرية للقيادة الزرقاء وعدم احتكار عملية صنع القرار لدى الادارة العليا واثراك جميع المستويات الادارية بذلك كان السبب الرئيسي في نجاح المئات من الشركات وفي مختلف مجالات الاعمال مما دفع الباحثان لاختيار هذا الموضوع وتطبيقه في مجال الاتصالات.

ت- تمثل شركات الاتصال ميداناً مهماً، لأجراء هكذا نوع من البحوث والتي تتميز بالحدائة النسبية في متغيرها الرئيسي وابعاده الفرعية ، كذلك رغبة الباحثان في الولوج في ميدان الاتصالات كمجال للتمييز عن المجالات التي تناولتها البحوث السابقة، بما يمثل مجال للتمييز والتفرد للبحث الحالي .

2. وصف عينة البحث : تم اختيار عينة البحث من موظفي شركتي (اسيا سيل، زين) للاتصالات ممثلة بـ(مدراء الادارة الوسطى)، وقام الباحثان بتوزيع (118) استارة على الأفراد المبحوثين (عينة البحث)، تم استرجاع (103) استارة صالحة، أي إن نسبة الاستارات الصالحة إلى الاستارات الموزعة (87%).

ويوضح الجدول (2) خصائص الأفراد (عينة البحث) الذين تم اختيارهم في المنظمين المبحوثين من حيث، (الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، مده الخدمة في المنصب).

الجدول (2)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد عينة الدراسة

	الجنس					
	انثى	ذكر				
العدد	37	65				
%	37	63				
المجموع	103	103				
العمر						
	30-25 سنه	25-35 سنه	36-40 سنه	41-45 سنه	46-50 سنه	51 سنه فأكثر
العدد	17	29	25	15	11	6
%	16.50	28.15	24.27	14.56	10.70	5.82
المجموع	103	103	103	103	103	103
التحصيل الدراسي						
	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه		
العدد	60	28	11	4		
%	58.25	27.20	10.67	3.88		
المجموع	103	103	103	103		
مدة الخدمة في المنصب						
	1-5 سنه	6-10 سنه	11 سنه فأكثر			
العدد	43	38	22			
%	41.74	36.90	21.36			
المجموع	103	103	103			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استارة الاستبيان.

1. الجنس : كانت نسبة الذكور اعلى من الاناث في العينة اذ بلغت (63%) بينما كانت نسبة الاناث (37%) وهذه اشارة واضحة على ان الشركتين المبحوثتين تعتمد بالدرجة الاساس على الذكور وهذا ما يتماشى مع طبيعة وثقافة المجتمعات العربية اذ ان فرصة الذكور في العمل اكبر من فرصة الاناث .

2. العمر: سجلت الفئة العمرية (31-35) للنسبة الاكبر اذ بلغت (28.15) وجاءت بالمركز الثاني الفئة العمرية (36-40) اذ بلغت نسبتها (24.27) وبالمركز الثالث الفئة العمرية (25-30) اذ بلغت نسبتها (16.50) ومن ثم بقية الفئات الاخرى تباعاً، (41-45) اذ بلغت نسبتها (14.56) ومن ثم (46-50) اذ بلغت نسبتها (10.70) اما (50 فأكثر) بلغت نسبتها (5.82) وهذا مؤشر ايجابي اذ تؤكد النتائج ان اغلب افراد عينة الدراسة يتمتعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج جيد ومن الطاقات الشبابية المبدعة ، وهذا ما يتطلبه المجتمع المبحوث بشكل عام.

3. التحصيل الدراسي : كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الاكبر لمتغير التحصيل الدراسي اذ بلغت (58.25) ومن ثم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (27.20) اذ احتلت المركز الثاني ، وكان المركز الثالث في نصيب حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتهم (10.67) اما المركز الرابع فكان من نصيب حملة شهادة الدكتوراه اذ بلغت نسبتهم (5.82). وهذه اشارة جيدة ان المجتمع المبحوث يتمتع بمؤهلات علمية مختلفة تتماشى مع طبيعة نشاط تلك المنظمات وتمكنها من اداء واجباتها بأفضل صورته وبما يتماشى مع تطورات ورغبات الزبائن.

مدة الخدمة في المنصب: اذ كانت نسبة الافراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم (1-5) سنه يشكلون نسبة (41.74) ، في حين ان الافراد المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم (6-10) سنه يشكلون نسبة (36.90) ، اما افراد المبحوثين الذين لديهم خدمته 11 سنه فأكثر يشكلون نسبة (21.36) ، وهذا مؤشر جيد على ان اغلب الافراد من الفئات العمرية الشبابية التي تمتلك الطاقات والموهبة القادرة على تقديم افضل الخدمات في مجال الاتصالات فضلاً عن مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة واستخدام التكنولوجيا التي اصبحت من اهم الاسلحة التنافسية في نجاح هذه المنظمات واستدامتها.

تاسعاً : أساليب تحليل البيانات.

استناداً إلى طبيعة توجهات الدراسة ومضامين فرضياتها اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقة بين أبعاد الدراسة وعواملها، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي :

1. التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
2. النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات .
3. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
4. الانحراف المعياري: يُظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
5. اختبار الدوران: (Run Test) غير المعلمي وأستخدم للتعرف على كفاية توفر متغيرات الدراسة.
6. اختبار (Guttman) للتحقق من وجود مؤشرات ايجابية وترتيب المقاييس بحسب فاعليتها .
7. تحليل الانحدار بطريقة (Back Word) لاستبعاد المتغيرات الضعيفة من الاختبار من اختبار التأثير.
8. اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.

المحور الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً: قيادة المحيط الأزرق (اطار نظري)

تمهيد.

اجتذب موضوع قيادة المحيط الأزرق اهتمامات العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، لكونه من المواضيع الحديثة في مجال القيادة، وباعتباره احد اهم المداخل الحديثة التي يتم من خلالها الارتقاء بالعمل والاداء التنظيمي المتميز. وخصوصا بعد ان باتت احد اهم العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وذلك من خلال ما تمتلكه من صفات الابداع والابتكار والريادة، وحث العاملين واندماجهم في العملية الادارية من خلال التأثير في سلوكهم وحثهم على تحقيق افضل مستويات الاداء المتميز بالإضافة، الى العديد من النجاحات الاخرى التي حققتها لختلف المنظمات، التي كانت تعاني من ضعف في الاداء والذي يرجع سببه عدم الاهتمام الكافي بالعاملين والرؤية الضعيفة من قبل القادة، ومن اجل النغطة النظرية لموضوع قيادة المحيط الأزرق، وفي ضوء ما تقتضيه اتجاهات البحث الحالية، ولأجل ذلك سوف نقوم ببناء اطار شمولي لموضوع القيادة الزرقاء، واهميتها ومركزاتها وخطواتها ومؤشراتها الاربعة والتي سيتم التطرق لها في ضوء المحاور التالية :-

ثانياً:- لحة تأريخيه لمفهوم قيادة المحيط الأزرق

قبل التطرق الى نشأة القيادة الزرقاء، فإنه من الضروري الولوج والتعرف على المحيط الأزرق واستراتيجيته. حيث بدأت فكرة ظهور المحيط الأزرق في نهاية الالفية الثالثة بعدما اشتدت المنافسة بين المنظمات التي وصلت الى ما يعرف بالمنافسة الدموية او الحمراء، الامر الذي اجبر العديد من المنظمات الى تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق الذي يمثل الجزء المجهول من السوق والذي لم تطأه اقدام المنافسين بعد، حيث يمثل مكاناً "مناسباً" لابتكار القيمة والكلفة المنخفضة وتكوين الطلب فيه لأول مرة بعيداً عن المنافسة الحمراء. (kim&Mauborgne,2015:14) ويقصد بالمحيط الأزرق المكان الذي لم تعرفه المنظمات بعد، ويكون التركيز فيه منصباً على الابتكار والابداع في تقديم القيمة للزبون عبر المحيطات الزرقاء. (الجبل،2017:12) لقد بدأت استراتيجية المحيط الأزرق نشأتها في عام 2005 عندما قاما الاستاذان (كيم وزوجته موربورن) في معهد (insead) بإدخالها في كتابهم، وهي تمثل نموذجاً من الاسواق غير المتنازع عليها حيث اصبحت هذه الاسواق محط انظار جميع المنظمات وتم اعتماد كتابهم في مختلف منظمات العالم، حيث بيعت منه حوالي أكثر من 3.5 مليون نسخة في مختلف أنحاء العالم وتمت ترجمته الى أكثر من 17 لغة وتم نشره في جامعة هارفرد في مجلة HBR الامر الذي دفع المنظمات على تطوير ادائها وثقافتها والتخلص من المنافسة الدموية التي تواجهها في الاسواق المكتظة (Mauborgne,2004:2-3) وان استراتيجيات المحيطات الزرقاء تقوم على ثلاث مبادئ اساسية هي :

- فتح المحيطات امام الاسواق الجديدة من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق التمايز
- إيجاد زبائن جدد وتلبية متطلباتهم عن طريق ابتكار القيمة.
- تقديم العمليات المترابطة من اجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة (Mauborgne,2014:2).

نشأت فكرة مفهوم قيادة المحيط الأزرق في نهاية عام (2013) عندما قامت منظمة كالوب (GHALWB) العديد من البحوث والدراسات على المنظمات الصناعية حيث

وجدت ان حوالي 50% من العاملين يضيعون وقتهم بالعمل، بينما يتصرف 20% بشكل سلبي، مما يؤثر سلباً على النسبة المتبقية حيث قدرت هذا الدراسات ان مجموعة الـ(20%) وحدها تكلف الاقتصاد الاميركي حوالي 500 مليون دولار سنوياً". وان سبب انتشار هذه الظاهرة هو القيادة الضعيفة، وعدم امتلاك هؤلاء القادة الفهم الواضح للتغيرات المطلوبة والتي تساعدهم على استغلال الطاقات الكامنة لدى الافراد وتوظيفها لصالح المنظمة .

ثانياً:- مفهوم وتعريف قيادة المحيط الأزرق

ان نظرية قيادة المحيط الأزرق وفكرتها هي تحقيق القيمة والربح العالي بشكل مستمر ولا يتم تحقيق ذلك الا من خلال التركيز على الزبائن الداخليين في المنظمة فهي تمثل خياراً "استراتيجياً" داخلياً اي على المستوى الداخلي وعلى الرغم من تشابه مؤشراتها مع مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق الا انها تختلف من حيث المضمون وبالتالي فان هذا الفكرة تشير الى ارضاء العاملين لديها والذي بدوره سيعمل على الاهتمام بالزبون الخارجي وزيادة مبيعات المنظمة، حيث تشير فكرتها الاساسية الى تحقيق قفزة نوعية بأقصى سرعة، مما يترجم الى تحقيق الاداء العالي في الأعمال والانشطة المنظمة وهذا يتم عن طريق الاهتمام بالزبون الداخلي والاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم التي يمتلكونها من خلال التركيز على الخبرات، (Zakaria, et al.2017:97)

تركز قيادة المحيط الأزرق على الاسباب التي تقف وراء نجاح وفعالية القادة في ظل الواقع السوقي التي تواجهها المنظمات ومدى قدرة هؤلاء القادة على كسب زبائنهم الداخليين وارضائهم، والجدول (3) يوضح مفهوم قيادة المحيط الأزرق .

الجدول (3)

تعريف قيادة المحيط الأزرق

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
1	kim&Mauborgne, 2014:22	تمثل الصفات والسلوكيات والمهام والمهارات التي يتميز بها القادة والتي تهدف الى استخراج الطاقات الكامنة لدى الافراد عن طريق الاهتمام بهم وتجميع محيطاتهم .
2	Mauborgne,2014:3	اداة تحليلية مفيدة تنطوي على تقديم الشخصية القيادية في المنظمة ومساعدة القادة في الاستفادة من المحيطات الغير المستغلة من اجل تحسين الاداء المنظمي.
3	Alhaddi,2014:89	الخروج الجذري من فكرة القيادة التقليدية والتي يطلق عليها البعض بالقيادة الفكرية والتي تركز على تشجيع الافكار الجديدة وتطبيقها عن طريق العلاقة الايجابية والتفاعلية مع العاملين في المنظمة .
5	Hanfi,et,al, 2016:54	اسلوب من اساليب القيادة الحديثة يركز على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انجاز المهام والافعال باقل وقت ومجهود ممكنين .

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه .

ثالثاً:- اهمية قيادة المحيط الأزرق

1. تبرز اهمية قيادة المحيط الأزرق من خلال استخدامها للعديد من مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، وتدعيم الاطر التحليلية للمنظمات في تغيير نظرة القيادة، الامر الذي ينجح عنه قوة القيادة وتميزها ومساعدتها في تحويل غير الزبائن الى زبائن موالين اذ حدد (kim&Mauborgne,2014:8-9) اهمية قيادة المحيط الأزرق بانها تتمثل بمنح القيادة للعاملين في جميع المستويات الادارية، الامر الذي يزيد من دوافع العاملين نحو الاداء الافضل و تبادل الطاقات الخاصة بهم وتوظيفها لصالح المنظمة فضلاً عن جعل العملية القيادية أكثر فاعلية، من خلال

الزيادة:- وتعني زيادة الاعمال والانشطة التي يقوم بها القائد والتي تضيف قيمة كبيرة للمنظمة	التقليص:- وتعني تقليص الانشطة والاعمال التي يستثمر فيها القادة وقتهم ودكائهم والتي يجب تقليصها دون المستوى الحالي
الابتكار:- وتعني ابتكار الاعمال والانشطة من قبل القادة والتي يجب على القادة استثمار وقتهم ودكائهم فيها ولا يستثمرونها في الوقت الحاضر	الاستبعاد:- ويقصد بها استبعاد الاعمال والانشطة التي تستثمر وقتاً كبيراً من وقت القائد والتي لا تضيف قيمة للمنظمة

الشكل (2)

مؤشرات القيادة الزرقاء

Source: Kim, Chan. & Mauborgne ,Renee.,(2014), ,, The Blue Ocean Leadership,, How To engage your employees and stop wasting everyone's,, time Harvard Business Review,P65

1. **التقليص:-** وتعني تقليص الاعمال والانشطة التي يقوم بها القادة والتي تستثمر وقتهم ودكائهم والتي يجب تقليصها دون المستوى الحالي، حيث انها لأضيف قيمة للمنظمة، وتتطلب وقتاً كبيراً وكلف عالية، وان الاعتماد على بعض الانشطة الغير ضرورية سوف يؤدي الى تدهور الخدمة المقدمة الى الزبائن وابتعادهم عن المنظمة وجذبهم من قبل المنظمات المنافسة، الامر الذي يتطلب من القادة الحد وتقليل من تلك الانشطة غير الضرورية وغير المبرر (Mauborgne,2014:4) وليس من الضروري ان تقوم المنظمة بتطبيق وتجسيد جميع افكارها على السلع والخدمات المقدمة، لان بعضها قد لا يكون متلائم مع متطلبات وحاجات الزبائن، وبعضها لا يلقي القبول التام في حالة طرحه في الاسواق لأول مرة، مما يستدعي تقليص بعض الافكار المستحيلة وصعبة التنفيذ. (محمود 2016:124) ولا يقتصر تقليص الاعمال والانشطة داخل المنظمة فقط، بل يتعدى ذلك الى التقليل وحذف العمليات التي تضر بالبيئة والمجتمع، ويتم تقليص هذا الاعمال من خلال تقديم التقارير والكشوفات اليومية، ومن خلال المعرفة النامية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تم التطرق لها سابقا في فقرة الخطوات لأربعة لقيادة المحيط الازرق. (Yang,2007:3).

أن عملية تقليص الانشطة في منظمات الاتصال تتضمن عدداً من المزايا والتي تساعدها على التقدم في تعزيز وتحسين اداؤها، فمثلا لا بد من التخلص والتقليل من التعامل الورقي والانتقال نحو الاعمال الإلكترونية قدر الامكان، أي يتم انجاز الاعمال والمقابلات بين العاملين والزبائن إلكترونياً عن طريق برامج الاتصالات المتعددة، كتقديم الخدمات الى الزبائن وتلبية احتياجاتهم بأسرع وقت ممكن، وخصوصا عندما يكون حجم المنظمة كبيراً، من اجل استثمار الوقت وتقليل الجهد والكلفة، ويتم ذلك عن طريق التركيز والاعتماد على نقاط البرودة التي يتم من خلالها تقليص واستبعاد الاعمال والانشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنظمة، كما يفترض تطوير الافكار وتشجيع عمليات الابداع والابتكار ومحاولة تطبيقها في جميع مستويات في المنظمة، (kim&Mauborgne,2014: 65).

معرفة الحقائق السوقية التي تواجهها المنظمة وتقديم التقارير بشكل مستمر وخصوصا عندما يطلب من العاملين المساهمة في تحديد الاعمال والانشطة القيادية. اما (Hanfi ,et,al ,2016:54) فقد تطرق الى اهمية قيادة المحيط الازرق من خلال الاتي :-

1. التعامل والاندماج مع العاملين على ارض الواقع مباشرة اي في مواقع وميادين العمل الامر الذي لا يمكن تطبيقه في القيادة التقليدية.
2. تحسين اسلوب الخدمة المقدمة لكل من الزبائن الداخليين والخارجيين.
3. الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية واستعراض الاعمال المثيرة وغير المنجزة .
4. تحديد ملامح القيادة للعاملين والذي يعتبر بمثابة الحافز الذي يمنحه.

رابعاً:- مزايا القيادة الزرقاء

ان قيادة المحيط الازرق تركز على اعمال القادة وانشطتهم وليس التركيز على من هم القادة وماهي تسمياتهم او صفاتهم، حيث يكون التقييم ومعرفة الفوائد المتحققة من خلال مدى فاعلية هؤلاء القادة في تحقيق المزايا المستدامة لمنظمتهم. ويشير (Mauborgne,2014:5) ان المزايا التي تتيحها قيادة المحيط الازرق لكل من المنظمة والزبون، ويعرض الجدول (4) المزايا التي تقدمها قيادة المحيط الازرق على مستوى كل من المنظمة والزبون والمتمثلة بالاتي:-

جدول (4)

مزايا قيادة المحيط الازرق

ت	على مستوى المنظمة	على مستوى الزبون
1	تحسين الاداء المظلي واعطاء الحرية في تنفيذ الانشطة والاعمال من قبل العاملين.	تقليل تكاليف التدريب والتوظيف والاعتماد على المقدرات الجوهرية الداخلية في تحقيق ذلك
2	زيادة الحوافز التي تنجم عن استخراج الطاقات الداخلية للعاملين واستغلالها بالشكل الامثل	تلبية متطلبات وحاجات الزبائن بما يتناسب مع توقعاتهم ورغباتهم المستقبلية .
3	تقليل دوران العمل في المنظمة	بناء صورة ذهنية للمنظمة التي تتبنى مفهوم القيادة الزرقاء لدى كل من الزبائن والجمهور واصحاب المصالح بشكل عام
4	تحسين الاداء المالي للمنظمة عن طريق زياد المبيعات	الاهتمام بأمور التغذية العكسية الراجعة من قبل الزبائن من اجل معالجة نقاط ضعف في خدماتها التي تم تقديمها سابقاً

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه

خامساً : مؤشرات قيادة المحيط الازرق .

تمثل مؤشرات قيادة المحيط الازرق خارطة طريق النجاح أمام القادة، حيث توضح الكثير من الانشطة والاعمال التي يفترض الاحتفاظ بها، والتخلص من الانشطة التي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً"، كما وتبرز اهميتها من خلال كيفية استغلالها من قبل المنظمة والتي تسهم في تعزيز الاداء المتميز، حيث تمثل نقاط البرودة مؤشرين (التقليص والاستبعاد) ومحاولة التخلص منها واستبعادها لأنها لأضيف قيمة للمنظمة، أما نقاط السخونة فتتمثل بدعم مؤشرين (الزيادة والابتكار) والتي تهدف الى تقليل الوقت وانخفاض الكلف وابتكار القيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، والشكل (2) يوضح مؤشرات قيادة المحيط الازرق. (Kim & Mauborgne, 2014, 65)

التي تحفز العاملين على ابتكار الاشياء الجديدة وتحقيق الابداع فيها، (kim&Mauborgne, 2014:65) ولابد من وجود بعض الترابط بين القيادة والابتكار وخصوصا بعد النجاح الذي حققته شركات كوكل (Google) وانضمام (كوغران) رئيس المهندسين في شركة كوكل بعد خمس سنوات من تأسيس الشركة وقام بابتكار طريقة خزن البيانات لمحرك بحث كوكل وكيميات هائلة وابتكار جي ميل (GMAIL) وتطبيقات اخرى تحتاج الى تصاميم ابتكارية اخرى، الامر الذي يؤكد ان هذه الشركات في وجود ترابط بين القيادة والابتكار ودراسته بصورة دقيقة جدا، وهو دور القائد في تكوين منظمة أكثر ابتكارية (Christensen&Bever,2014:96) ان الابتكار يتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة، حيث ان بلاغة الابتكار هي غالباً المرح عاطفياً وفكرياً (Christensen&Bever,2014:96)، لكن وفي الحقيقة ان حل مشاكل الابداع ربما تبدو غير طبيعية وخطير في عدد من المنظمات اذا كان قادتها غير ماهرين، وتبرز اهمية الابتكار في مساعدة المنظمة على دعم قدرتها في التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية، لاسيما التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يسهل من تبني مفهوم عملية التغيير وعدم مجابها من قبل العاملين. وكذلك استغلال المواهب والقدرات والطاقات الغير مستغلة، ولأتم تحقيق الابتكار مالم يتم طرح الافكار وتجسيدها في المنتج وخواصه عن طريق الابداع الذي يمثل قاعدة الابتكار. (Ming.xu,Quanweili, 2014:21).

المحور الثالث الاداء المتميز

أولاً: مفهوم الاداء المتميز:

هناك العديد من المفاهيم المختلفة للأداء تناولها الباحثون وبوجهات نظر مختلفة، وسوف نقوم توضيح مفهوم كل من الاداء ومن ثم التميز بشكل عام، ومن ثم الاداء المتميز بشكل خاص. فالأداء يمثل النتيجة النهائية التي تم التوصل اليها عن طريق مجموعة من الممارسات والانشطة المعتمدة من قبل المنظمة لتحقيق الاهداف المرجوة. (David,2001:308) أما الاداء يمثل النشاط الكلي للمنظمة والذي يشير الى مدى نجاح او فشل المنظمة في تحقيق القيمة المضافة وتقديمها الى الزبون وفق ما تم التخطيط اليه مسبقاً ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة من خلال الاستمرار في ادائها المتميز. (طه، 2008: 97) لقد بدأ الاهتمام بمفهوم التميز في مرحلة الثمانينات عندما قام الباحثان الامريكانيان (روبرت ووترمان واثوماس بيترس) بتأليف كتابها بعنوان التميز في الاداء، والذي جاء نتيجة لما وصلت اليه المنظمات اليابانية من احراز التقدم والتميز في الاداء وبطريقة تفوق اداء جميع منظمات الدول الصناعية، الامر الذي حتم على المنظمات الامريكية تطبيق معايير التميز التي اعتمدها المنظمات اليابانية. (العبيدي، 2009:63) ان المصطلحات المتعلقة بهذا المفهوم تعددت، والسبب في ذلك يعود الى اختلاف ترجمة المصطلح من قبل الباحثين في مجال ادارة الاعمال ومجالات استخدامه، إذ تمت تسمية من قبل مالكوم بالدرج الدولية للجودة (تميز الاداء المنظمي) وتمت تسميته من قبل لجنة المؤسسات الاوربية باسم (التميز التنظيمي) واطلق عليه الباحثون العرب تسمية (الاداء المؤسسي). (بديوي، 2016:52) وفي الدراسة الحالية تم اعتماد على مصطلح بطاقة الاداء المتوازن من اجل تحقيق الاداء المتميز وذلك لتوافقه مع متغيرات

2. الاستبعاد: تعني استبعاد الانشطة والعمليات التي يستمر فيها القادة وقتهم وذكائهم والتي يفترض انهاها والتخلص منها لأنها لاتضيف قيمة لكل من العاملين والمنظمة، (kim&Mauborgne,2014:65) وتستنزف الكثير من الطاقات والمهارات والمجد والوقت والكلفة من العاملين والقيادة على حدا سواء دون ان تقدم قيمة للزبون أو المجتمع وبالتالي فان عملية حذفها يعتبر امراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة (Hanfi,et,al,2016:55).

ان الغرض من استبعاد هذه الانشطة هو زيادة فاعلية العمليات الانتاجية والخدمية التي يقوم بها كل من العاملين والمنظمة، وكذلك يتم من خلالها ليس فقط ازالة الانشطة فقط بل التخلص من الافراد العاملين الذين لا يضيفون قيمة للمنظمة ويحملون المنظمة تكاليف اضافية سواء من ناحية اجورهم، أو مسكنهم، أو مآكلهم (الطائي، 18-17:2017). وان عمليات الحذف والاستبعاد النهائي تتم من خلال نقاط البرودة التي يجب ان تبدأ بها المنظمة، وتشعر الاخرين بان القادة قد قاموا بالتخلص من الاعمال والانشطة التي لا تعطي فوائد لكل من العاملين والزبائن الخارجين، وان التخلص من هذا الفعاليات تعطي الوقت والمجال الكافيين من اجل تطوير اعمالهم ونجازها بالشكل المطلوب، (kim&Mauborgne,2014:65) كما ويجب التركيز على الاعمال والانشطة التي تعتمد على منافسة بصورة كبيرة جدا، وذلك من اجل تجنب عملية التقليد واخذ المبادرة في التميز والتفرد في الاعمال التي تضيف قيمة غير متوقعة للزبون (رؤوف، 2010:322).

3. الزيادة :- ويقصد بها زيادة الاعمال والانشطة التي يقوم بها القادة ويستمر فيها وقتهم وذكائهم والتي يجب زيادتها فوق المستوى الحالي، لأنها تضيف اعلى قيمة وأكثر ارباحاً للمنظمة. (kim&Mauborgne,2014:65)، الامر الذي يؤدي الى احداث فقرة نوعية في نوعية الاعمال والمهام التي تسهم في تحقيق التكامل مع استراتيجية المنظمة لأنها ترتبط بتطوير الاداء المنظمي، والاسلوب القيادي من خلال التركيز على الافعال ومراقبتها وقياسها، حيث يتم تقييم الوضع الحالي بالنسبة لجميع المستويات الادارية في المنظمة، واعتماد نقاط السخونة التي يتم من خلالها اعتماد ودعم مؤشري الابتكار والزيادة وتحفيز العاملين على القيام بانجاز الاعمال بالشكل الامثل وزيادتها الى أقصى ما يمكن. (Arbiet,2014:7) ومن أهم مزايا مؤشر الزيادة هو مشاركة العاملين في العملية التنظيمية، وذلك من اجل متابعة اعمالهم اليومية وبشكل مستمر عن طريق تقديم التقارير، مما يؤدي الى حث العاملين الى التركيز وتطوير عقلية التفكير وتحديد جميع الاعمال والانشطة التي يجب زيادتها، لأنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال اعتماد الاجراءات والخطوات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة تصوراً وشكلاً ومضموناً، والاستفادة من عملية التغذية العكسية والتي تسهم في معالجة الاخطاء وعدم تكرارها مستقبلاً، وتقديم ما يلبي متطلبات الزبائن (الجميل، 2017:42) وترى الدراسة انه يتم جذب الزبائن وتقوية العلاقة معهم من خلال الالفاء بمتطلباتهم وبشكل مستمر، يفترض على شركات الاتصال الاهتمام بزيادة وتبني الانشطة والعمليات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، والذي تعود بالنفع العام لكل من المنظمة والزبون، كإقامة المشاريع والمسابقات الخيرية، ورعاية الدورات وبرامج لتعليم حرفه الحياطة بالنسبة للنساء من قبل (شركتي زين وآسيا سيل)

4. الابتكار :- ويقصد به ايجاد الافكار الجديدة والأتيان بشي لم يكن موجوداً في السابق، بحيث يساعد المنظمة على تقديم أفضل المنتجات والتي تعطها ميزة التميز عن المنافسين، ويجعلها قادرة على تبني مفهوم الاستباقية والريادة التي تسهم في تعزيز الاداء المتميز للمنظمة. (محمود، 2016:143) حيث انها تضيف قيمة حقيقية اذا تم اعتمادها من قبل القادة، وتشمل كافة المستويات في المنظمة، ويتم تعزيزها بواسطة اعتماد نقاط السخونة

5. **الالتزام المتميز:** اي مدى التزام العاملين في تنفيذ البرامج والسياسات والخطط الي تضعها الادارة العليا، ويتم الاقتداء بها من قبل العاملين ، مما تسهم في تحقيق الاداء المتميز
وبعد ان تم التطرق الى خصائص المنظمات ذات الاداء المتميز يمكن توضيح الفرق بين المنظمات ذات الاداء المتميز والمنظمات ذات الاداء التقليدي من خلال جدول (5) الاتي .

جدول (5)

مقارنة بين منظمات ذات الاداء المتميز والاداء التقليدي

ت	اسس المقارنة	منظمات الاداء المتميز	منظمات الاداء التقليدي
1	التركيز	على الانشطة الداخلية والخارجية	على الانشطة الداخلية فقط
2	الهيكل التنظيمي	عالي المرونة ويتصف باللامركزية	جامدة
3	التخطيط	عن طريق العاملون والمدراء	عن طريق المدراء
4	الوظائف	يمارس العاملون عدة وظائف متعددة ، الامر الذي يسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم	الموظف محدد بوظيفة واحدة فقط ، الامر الذي يؤدي الى تقليل خبرته وتقويته
5	النظرة الى العاملين	الشمولية واعتبارهم شركاء في العمل	كأداة بيد المدراء فقط
6	التدريب والتطوير	الاعتماد على أنشطة التدريب والتطوير لجميع العاملين	الاقتنصار على أنشطة التدريب التقليدية فقط
7	المكافآت	نظم المكافآت الجماعية	المكافآت الفردية

المصدر: بصرف الباحث عن فرعون، محمد ثابت، 2010، البنية التحتية لا ذارة المهوبة وابعادها واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق .

المحور الثاني: محاور قياس الاداء المتميز :

يعبر الاداء عن نتائج ومواصلة الاداء الفعلي للمنظمات وهو مقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، وتعد بطاقة الاداء المتوازن اداة القياس الاداء المتميز في المنظمات، لاسيما ادائها الاستراتيجي، فضلاً عن توافقها مع مفهوم مؤشرات القيادة الزرقاء ، وفيما يلي شرح لمحاور بطاقة الاداء المتوازن .

اولاً: محور الزبائن :

يمثل محور الزبائن واحداً من اهم المحاور الرئيسية في بطاقة الاداء المتوازن، ويوضح هذا المحور مدى قدرة المنظمة على الايفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة ، ووضعها في اولويات اهتماماتها وخططها الاستراتيجية في الوقت الحاضر والمستقبل البعيد، ومدى قدرتها على ترجمة رسالتها الى مجموعة من المقاييس المحتملة بالجودة العالية والكلفة المنخفضة، الامر الذي يزيد من قوتها التنافسية والذي يتم من خلاله تميز المنظمة عن المنافسين بشكل افضل، (محاد، 2011: 85) فمن خلال معرفة القيمة المضافة والمقدمة الى الزبون والتي يقصد بها مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون من السلع والخدمات والتي يجب ان تكون اعلى من القيمة التقديمية التي يدفعها الزبون، وذلك من اجل المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم وتحقيق اعلى مستوى ارضاء لهم ومحاولة كسب عملاء جدد يتم جذبهم الى المنظمة (مرجم، 2014: 51) يتطلب من المنظمة توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة وذات الصلة وخصوصاً فيما يتعلق بنماذج الاعمال الحديثة التي يجب ان يتم تصميمها على وفق متطلبات الزبائن وبشكل يفوق مختلف التوقعات لديهم من اجل بناء المكانة الذهنية المتميزة لديهم عن المنظمات المنافسة. (Isoraite,2008:18)، الامر الذي يدفعها الى تحقيق قيمة استراتيجية بعيدة المدى

الدراسة وابعادها من جهة وانه مؤشر ودالة للأداء الاستراتيجي في المنظمات المحبوة من جهة اخرى، وعرف (Michel, 2015: 47) الاداء المتميز بانه عملية التي يتم فيها انجاز الاعمال التجارية ودفعها وحثها نحو تحقيق الاهداف الموضوعية بأفضل ما يمكن ، وعرفه (السراي، 2017: 110) بانه الاداء الافضل الذي تحققه المنظمة وتتفوق به على المنافسين من خلال قدراتها الفكرية والابداعية بطريقة تفوق المعايير الموضوعية والمتوقعة في حين عرفه (Pakwihok,2010:32) الاداء الامثل الذي تستثمر فيه المنظمة امكانياتها الابداعية والابتكارية من اجل تقديم المنتجات الافضل الى الزبون النهائي .

ثانياً: اهمية الاداء المتميز:

تبرز اهمية الاداء المتميز من خلال دورة الكبير في تحقيق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات التي يتصف ادائها بالتميز ، من خلال جودة الخدمات التي تقدمها الى الزبون وبطريقة تفوق منافسيها في الاسواق. ويشير (Daft,2007:40) الى اهمية الاداء المتميز تكمن في مساندة ودعم عمليات الابداع والابتكار، وزيادة فاعلية الثقافة المشتركة بين العاملين، والقدرة على توظيف نقاط القوة في البيئة الداخلية من اجل معالجة الضعف الموجود في المنظمة فضلاً عن المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن من خلال التميز والتنوع في تقديم المنتجات لهم، وتوفير نظم معلومات اداري فعال يسهم في مساعدة الادارة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات السريعة وعدم اهدار الفرص المتاحة. اما (Dewaal,2010:10) فقد اوضح اهمية الاداء المتميز تسهم في زيادة قدرة المنظمة وامكانياتها على التكيف والاستجابة السريعة مع التطورات البيئية الخارجية، وتحقيق الافضالية والتقدم السريع للمنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة ومن ثم تطوير المهارات الفكرية والمعرفية للأفراد العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم ، والتأكيد على تبني مفهوم التحسين المستمر.

ثالثاً: خصائص منظمات الاداء المتميز:

إن خصائص وسات المنظمات ذات الاداء المتميز تختلف عن خصائص المنظمات التقليدية، ذات الاداء التقليدي، ومع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وشدة المنافسة بين المنظمات اصبح من الاهمية الارتقاء بأداء المنظمة الى المستوى العالي ، ويشير (بديوي، 2016: 55) الى ان خصائص المنظمات ذات الاداء المتميز تتمثل في الاتي:

1. **الثقافة التنظيمية:** ان المنظمات التي تمتاز بثقافة تنظيمية عالية تكون لها القدرة على مواجهة التغيرات ومحاولة التكيف معها، الامر الذي يسهم في تحقيق الأداء المتميز.
2. **ادارة التغير الفعال:** من السات التي تتميز بها المنظمات المتميزة هو امتلاك ادارة فعالة للتغير، الامر الذي يسهم ويزيد من جعل عملية التغير فاعلة ومتناسقة مع خططها الاستراتيجية.
3. **الاتصالات المفتوحة والمرونة:** يجب ان تكون الاتصالات على المستوى الافقي والعمودي في المنظمة ، لضمان تدفق المعلومات على الجميع العاملين.
4. **التعلم المستمر:** ان تبني التعلم المستمر يساعد في بناء المنظمات المتعلمة التي تعطى ميزة تنافسية فريدة تستطيع من خلالها تحقيق التميز في الاداء والتفوق على المنافسين.

رابعاً: محور النمو والتعلم :

يعبر هذا المحور عن المهارات والقدرات الفكرية والذهنية الموجودة لدى الافراد العاملين والتي تم اكتسابها من خلال عمليات التدريب والتطوير، بالإضافة الى النظم والاجراءات الادارية المتبعة من قبل المنظمة، والتي تؤدي الى رفع معنويات العاملين وتحفيزهم من اجل زيادة الانتاجية، اذ يمكن قياس ومعرفة رضا العاملين عن المنظمة من خلال استمرارهم فيها(محمد،2008:119) إذ ان المنظمات لا تستطيع انجاز اهدافها الاستراتيجية، في كل من محور الزبائن والمحور المالي ومحور العمليات الداخلية، الا من خلال محور النمو والتعلم، والذي يمثل بدوره الركيزة الاساسية لإنجاز وتحقيق تلك الاهداف، ويتم من خلاله تحسين مستوى جودة الخدمات من خلال تجسيد وتطبيق افكار ومهارات الافراد العاملين في محور العمليات الداخلية، ونتاج المنتجات التي تفوق توقعات ورغبات الزبائن (Lee,yu,etal,2009:818) وان عملية تحقيق الاداء المتميز من خلال منظور النمو والتعلم يتم من خلال تحقيق التوافق بين كل من اهداف العاملين والاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ادخال اساليب تكنولوجية حديثة تساعد الافراد العاملين على رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وابتكار أشياء جديدة يتم ادخالها على المنتجات وتضمينها في خصائص المنتجات الحالية والجديدة، الامر الذي يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر والحفاظ على مركز تنافسي لها (Chen,et al,2012:190) وهناك اتجاهين للتعلم ضمن هذا المحور وهما

1. **التعلم الاحادي او المفرد:** والذي يتمثل بمجموعة المهارات والقدرات التي يكتسبها الافراد العاملون، من خلال انجاز أعمالهم اليومية، ومن خلال حل المشاكل المترتبة على الاعمال الروتينية، ولكن ما يعيب هذا النوع هو انغلاق العاملين داخل منظماتهم وعدم الاستفادة من التجارب الخارجية.
 2. **التعلم المزودج:** يشير هذا النوع من التعلم الى اندفاع العاملين وتحفيزهم على توسيع دائرة التعلم والنمو لديهم والبحث عن المعارف الجديدة، والاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى التي تتمتع بمركز تنافسي مرموق، ويسهم هذا النوع من التعلم في حل المشاكل ومعالجة الانحرافات التي تواجه المنظمة في تحقيق ادائها استراتيجياً (اليوسفي واخرون، 2004:140) و يرتبط محور النمو والتعلم بفرق العمل الجماعية والتحسين المستمر، ومبادرات التخطيط لاستراتيجي، والتحول التنظيمي، وعمليات الابداع والابتكار،(Read,2008:463)
- تبين من خلال ما تم عرضه للمحاور الثلاثة السابقة أنها تشير الى تحسين اداء المنظمة، وتطويره من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية، في حين ان الاهداف وفق منظور التعلم والنمو فأنها تتضمن البنى التحتية، للمنظمة والتي تعد بمثابة حجر الاساس في تحقيق تلك الاهداف الاخرى لمحاور بطاقة الاداء المتوازن.

المحور الرابع الاطار الميداني

• وصف ابعاد البحث وتشخيصها

يتضمن هذه الفقرة تشخيص مواقف الباحثين حول متغيرات الدراسة، وبالتركيز على نسبة الاستجابة بشكل رئيسي وعلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستوى ادراك الباحثين لمتغيرات الدراسة في المنطقتين المبحوثين .

$$\text{نسبة استجابة الباحثين اتجاه كل متغير} = \frac{\text{الوسط الحسابي للمتغير}}{\text{عدد درجات المقياس}} \times 100$$

للزبون، وخصوصاً في تلبية احتياجاتهم من خلال ما تعتمده المنظمة على عمليات الابداع والابتكار المتواصل في عملياتها الداخلية وخفض تكاليفها الى ادنى ما يمكن، والذي يزيد من حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق رضا كل من الزبائن والمستثمرين على وجه الخصوص(Mathys,2006:10)

ثانياً: المحور المالي :

يعتبر المحور المالي واحداً من اهم المحاور الاساسية في بطاقة الاداء المتوازن، الغرض منه قياس الاداء المالي للمنظمة و يعطي هذا المحور صورة مقارنة للمنظمة بين ادائها المالي للفترة الحالية مع ادائها المالي في الفترات السابقة، (محمد،2008:118) وان الاهداف التي تتضمنها المحاور الاخرى تكون مرتبطة بطريقة أو بأخرى بتحقيق اهداف المحور المالي، الامر الذي يجعل المحور المالي وحدة غير كافٍ لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى بلوغها (نديم،2013:37) إن تحقيق الاهداف المنشودة من هذا المحور والارتقاء به لا يأتي من فراغ، وانما من خلال تطوير ودعم القدرات والطاقات المتوافرة لدى المنظمة، والتي تسهم في زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على تنفيذ العمليات الداخلية بكفاءة عالية. (الحظلل،2011:97).

إن المنظمات التي تتمتع بأداء مالي قوي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية من خلال ما تتمتع به من اداء متميز، وبشكل افضل من المنظمات التي تعاني من ضعف وقصور في ادائها المالي، كما انه يعطي انطباعاً ايجابياً لدى المساهمين عن مدرء المنظمة، وذلك من خلال العوائد المالية المتحققة (ادريس والغالي،2009:185) كما يسهم هذا المحور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة، ويعزز من قوة بقائها في الاسواق اطول فترة ممكنة، ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التطورات البيئية واعتماد تكنولوجيا حديثة تتناسب مع امكانياتها المالية التي تتمتع بها، وبالتالي يكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات وحاجات الزبائن المختلفة.(Paulroji&Chen,2004:5).

ثالثاً: محور العمليات الداخلية :

يعبر محور العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن عن مدى قدرة المنظمة على تحويل مدخلات قليلة الى مخرجات كثيرة بأقل تكلفة وأكثر جودة، بشكل يتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، لتحقيق ذلك لا بد من توفير جميع المستلزمات والحلول اللازمة لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات، خصوصاً وان هذا المحور يمثل حلقة الوصل بين كل من اهداف المحور المالي واهداف المحور الزبائني ومحاولة الربط بينها (محمد،2008:118) ويعد هذا المحور الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، سواء للمستثمرين او الزبائن، ويتحقق ذلك عندما تمتلك المنظمة رؤية وتصوراً واضحاً عن مختلف اهداف ومؤشرات المحور المالي ومحور الزبائن، من اجل ان تستطيع في محور العمليات الداخلية تحديد السبل والوسائل اللازمة التي تساعد على تحقيق قيمة متميزة للزبون، ورفع مستوى الانتاجية لتحقيق عوائد مالية كبيرة للمساهمين (غفير،2013:43).

ولتحقيق ذلك يتوجب على المنظمة تحديد ماهي الأنشطة والاعمال التي يجب ان تحقق التفوق بها، من اجل تحقيق الاستقرار في تكوين القيمة، وتحقيق اعلى مستويات الاداء، خلال تجسيد مختلف أنشطة الابتكارات والابداعات لدى الافراد العاملين في العمليات الداخلية وعلى نماذج التصميم والانتاج، يجب ان تواكب مختلف التطورات البيئية (Holt&Hussey,2012:12).

المنظمتين تعتمد استراتيجيات ابتكارية بوصفها مصدر اساسي لمواكبة التطورات والمستجدات البيئية .

جدول (6)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية لمؤشرات القيادة الزرقاء

البيد	المؤشرات	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		متوافق 3		متوافق 4		أتفق بشدة 5				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
التقليد	X1	7	6,8	13	12,6	39	37,9	33	32	11	10,7	3,272	1,07	65,44
	X2	10	9,7	7	6,8	36	35	41	39,8	9	8,7	3,310	1,06	66,2
	X3	1	1	1	6,8	43	41,3	31	30	21	20,4	3,621	1,05	72,42
	X4	4	3,9	8	7,8	25	24,3	41	39,8	25	24,3	3,728	0,92	74,56
	X5	4	3,9	12	11,7	21	20,4	43	41,7	23	22,3	3,670	1,04	73,4
	المعدل		5,0		9,14		31,86		36,66		17,28		1,03	70,40
	المجموع		14,2		85,8									
الاستبعاد	X6	34	35	8	7,8	14	13,6	27	26,2	19	18,4	2,874	1,56	57,48
	X7	29	28,2	8	7,8	19	18,4	23	22,3	24	23,3	3,049	1,54	60,98
	X8	9	8,7	20	19,4	25	24,3	28	27,2	21	20,4	3,311	1,24	66,22
	X9	2	1,9	12	11,7	26	25,2	41	39,8	22	21,4	3,670	1,00	73,4
	X10	2	1,9	12	11,7	23	22,3	47	45,6	19	18,4	3,670	0,97	73,4
	المعدل		12,77		11,68		22		33,17		20,38		1,22	67,35
	المجموع		24,45		75,55									
الزيادة	X11	7	6,8	6	5,8	33	32	36	35	21	20,4	3,563	0,97	71,26
	X12	5	4,9	9	8,7	35	34	36	35	18	17,5	3,515	0,98	70,3
	X13	5	4,9	11	10,7	41	39,8	36	35	10	9,7	3,340	1,09	66,8
	X14	4	3,9	10	9,7	39	37,9	33	32	17	16,5	3,476	1,03	69,52
	X15	4	3,9	10	9,7	39	37,9	33	32	17	16,5	3,476	1,03	69,52
	المعدل		4,72		9,7		34,78		35,93		14,88		1,02	69,32
	المجموع		4,42		85,58									
الابتكار	X16	4	3,9	14	13,6	34	33	38	36,9	13	12,6	3,408	1,04	68,16
	X17	4	3,9	10	9,7	33	32	43	41,7	13	12,6	3,495	1,00	69,9
	المعدل		4,72		9,7		34,78		35,93		14,88		1,02	69,32
	المجموع		4,42		85,58									
الابتكار	X18	4	3,9	10	9,7	30	29,1	37	35,9	22	21,4	3,612	1,18	72,24
	X19	4	3,9	10	9,7	30	29,1	37	35,9	22	21,4	3,612	1,18	72,24

1.الاول:- مواقف الباحثين اتجاه مؤشرات قيادة المحيط الأزرق.

1.التقليص:-

تبين معطيات الجدول (6) ان المعدل العام لاستجابة الباحثين تجاه هذا المؤشر بلغ(70,40%) وبوسط حسابي قدره(3,520) وانحراف معياري بلغ (1,03) في الاتجاه الايجابي (85,8) ونال المتغير (X4) اعلى نسبة استجابة وقدرها (74,56) وبوسط حسابي (3,728) اذ أكد(88,4%) من الباحثين ان ادارة المنظمتين تختصر الاجراءات والتعقيدات الروتينية التي تعيق العاملين اثناء تقديم الخدمات الى الزبائن

اما اقل المتغيرات استجابة من قبل الافراد الباحثين فقد كانت تجاه تقليص ادارة المنظمتين الباحثين لبعض الانشطة غير الضرورية على الرغم من كلفتها المنخفضة وكان ذلك في المتغير (X1) اذ نال اقل استجابة (65,44%) واقل وسط حسابي (3,272) وبتوافق (80,6%) من الافراد الباحثين .

2.الاستبعاد:-

بلغ المعدل العام لاستجابة الباحثين تجاه مؤشر الاستبعاد (67,35%) وهو اقل معدل استجابة مقارنة ببقية مؤشرات القيادة الزرقاء ، وبوسط حسابي (3,367) وانحراف معياري (1,22)، ومن اهم المتغيرات التي عززت ايجابية هذا المؤشر هو المتغير (X10) اذ نال اعلى معدل استجابة (73,4) واقل انحراف معياري (0,97) وبتوافق (71,9%) من الباحثين ان ادارة المنظمتين تستبعد بعض العمليات التي لاتضيف قيمة، اما اقل استجابة كانت تجاه المتغير (X6) اذ بلغ معدل الاستجابة (57,48) ، وباقل وسط حسابي (2,874) واعلى انحراف معياري (1,56) حيث اتفق فقط (58,2%) من الباحثين بان ادارة المنظمتين تستبعد الانشطة والاعمال المضرة بالبيئة والمجتمع

3.الزيادة:-

بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد الباحثين تجاه هذا المؤشر (69,32)، وبوسط حسابي (3,466) ، وانحراف معياري (1,02) وبتوافق ايجابي وصلت نسبته (85,58).

ومن اهم المتغيرات التي عززت الاستجابة تجاه هذا المؤشر هو المتغير (X12) اذ نال اعلى معدل استجابة (71,26) واعلى وسط حسابي (3,563) وبتوافق (87,4) من الافراد الباحثين حول قيام ادارة المنظمتين بزيادة برامجها الخاصة بتطوير مهارات الافراد العاملين، اما اقل معدل استجابة فقد كانت تجاه المتغير (X14) اذ نال معدل استجابة (66,8) وباقل وسط حسابي (3,340) اذ اتفق (84,5) من الافراد الباحثين على ان ادارة المنظمتين تعتمد ردود افعال الزبائن لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة اليهم.

4.الابتكار :-

بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد الباحثين لهذا المؤشر (75,03) وهو الاعلى مقارنة ببقية مؤشرات القيادة الزرقاء وبوسط حسابي (3,752) وهو الاعلى ايضا . وبتوافق (88,54) من الافراد الباحثين على ان ادارة المنظمتين تشجع العاملين فيها على الابتكار واعتماد استراتيجيات ابتكارية لتقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات وحاجات الزبائن، ومن اهم المتغيرات التي عززت استجابة هذا المؤشر هو المتغير (X21) بمعدل استجابة (81,36) وبوسط حسابي (4,068) وبتوافق (89,2) من الافراد الباحثين على قيادة ادارة المنظمتين بتجسيد الافكار الابداعية على الخدمات المقدمة ، اما اقل المتغيرات استجابة فقد كانت في المتغير (X18) بمعدل استجابة (72,24) وبوسط حسابي (3,612) اذ اتفق (86,4) من الباحثين على ان ادارة

(0,90) وبتفاق (88,3) من الافراد المبحوثين على اعتماد المنظمين فرق العمل الجماعي لتحسين جودة خدماتها، اما اقل المتغيرات فكانت تجاه المتغير (X60) بنسبة استجابة (71,06) وبوسط حسابي (3,553) وانحراف معياري (1,10) وهو اعلى من (X59) الذي نال ايضاً نفس قيمة الوسط الحسابي ، اذ أكد (91,4) من الافراد المبحوثين على تبني المنظمين مبدأ الرقابة الذاتية لانجاز اعمالهم .

4. المحور المالي:

بلغ المعدل العام لنسبة الاستجابة تجاه هذا المحور (70,80) وبوسط حسابي (3,539) وانحراف معياري (1,02) وبتفاق ايجابي (85,24) حول قدرة ادارة المنظمين على تحقيق نتائج مالية، ومن اهم المتغيرات التي عززت نسبة الاستجابة تجاه هذا المحور هو المتغير (X64) بنسبة استجابة (71,46) بأعلى وسط حسابي (3,573) وانحراف معياري (1,00) وبتفاق (86,5) من الافراد المبحوثين على قيام ادارة المنظمين باستغلال الموارد المالية لتحسين ادايتها. اما اقل المتغيرات استجابة فكانت نحو المتغير (X66) باقل نسبة استجابة (69,34) وباقل وسط حسابي (3,467) وانحراف معياري (1,06) وبتفاق (85,4) من الافراد المبحوثين على تخصيص ادارة المنظمين جزءاً من عوائد استثماراتها للعمليات الابتداعية .

جدول(7)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمحاور بطاقة الاداء المتوازن

النسبة الاستجابة %	انحراف معياري	وسط حسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشرات	البيد	
			أنتق بشدة 5		أنتق 4		أنتق 3		لا أنتق 2		لا أنتق بشدة 1				المعدل
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
72,04	1,07	3,602	4,18	19	38,8	40	32	33	5,8	6	4,9	5	X44	محور الزبائن	
69,9	1,15	3,495	15,5	16	40,8	42	28,2	29	8,7	9	6,8	7	X45		
71,84	1,12	3,592	16,5	17	45,6	47	22,3	23	11,7	12	3,9	4	X46		
74,18	1,02	3,709	29,1	30	33	34	23,3	24	8,7	9	5,8	6	X47		
76,32	1,01	3,816	28,2	29	36,9	38	26,2	27	5,8	6	2,9	3	X48		
76,9	1,00	3,845	33	34	35,9	37	18,4	19	7,8	8	4,9	5	X49		
73,53	1,06	3,676	23,4	5	38,5	7	25,0	8,08	7	4,8	7		المعدل	محور النمو والتعلم	
							87,05	12,95					المجموع		
78,26	0,87	3,913	35,9	37	36,9	38	14,6	15	7,8	8	4,9	5	X50		
77,48	0,92	3,874	29,1	30	41,7	43	19,4	20	6,8	7	2,9	3	X51		
74,56	1,12	3,728	24,3	25	38,8	40	26,2	27	6,8	7	3,9	4	X52		
74,96	1,03	3,748	17,5	18	48,3	50	27,2	28	4,9	5	1,9	2	X53		
75,92	1,01	3,796	22,3	23	43,7	45	28,2	29	2,9	3	2,9	3	X54		
76,24	0,99	3,812	25,8	2	41,9	2	23,1	4,48	2	3,3			المعدل		
							92,22	7,78					المجموع		
72,62	1,01	3,631	19,4	20	36,9	38	33	34	8,7	9	1,9	2	X55		محور العمليات
71,46	1,06	3,573	19,4	20	37,9	39	28,2	29	9,7	10	4,9	5	X56		
71,66	1,04	3,583	22,3	23	35	36	25,2	26	13,6	14	3,9	4	X57		
74,56	0,90	3,728	22,3	23	39,8	41	26,2	27	11,7	12	-	-	X58		

73,2	1,13	3,660	29,1	30	26,2	27	31,1	32	8,7	9	4,9	5	X1	محور الاداء المتوازن
74,18	1,05	3,709	23,3	24	36,6	38	31,1	32	4,9	5	3,9	4	X2	
81,36	1,00	4,068	15,5	16	48,5	50	25,2	26	5,8	6	3,9	4	X2	
74,18	1,05	3,709	21,4	22	42,7	44	24,3	25	8,7	9	2,9	3	X2	
75,03	1,08	3,752	22,14		38,04		28,16		7,56		3,9		المعدل	المجموع
							88,54		11,46					

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثانياً:- مواقف الافراد المبحوثين تجاه محاور بطاقة الاداء المتوازن:

تبين معطيات الجدول (7) مواقف الافراد المبحوثين تجاه محاور بطاقة الاداء المتوازن وبمحاورها الاربعة التالية .

1. محور الزبائن:

بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد المبحوثين تجاه محور الزبائن (73,53) وبوسط حسابي (3,676) وانحراف معياري (1,06) وبتفاق ايجابي (87,05) من الافراد المبحوثين تجاه هذه المحور.

ومن اهم المتغيرات التي عززت نسبة الاستجابة هو المتغير (X48) الذي نال اعلى نسبة استجابة (76,32) واعلى وسط حسابي (3,816) وانحراف معياري (1,01) وهو الاقل وبتفاق (91,3) من الافراد المبحوثين على قدرة المنظمين على تقديم خدمات متميزة للزبائن مقارنة بالمنافسين. اما اقل نسبة استجابة فقد كانت تجاه المتغير (X45) بنسبة استجابة (69,9) وباقل وسط حسابي (3,495) وانحراف معياري (1,15) وبتفاق ايجابي (84,5) على ان المنظمين تقدم خدمات لجميع الزبائن وبدون تميز.

2. محور النمو والتعلم:

بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد المبحوثين تجاه محور النمو والتعلم (76,24) وبوسط حسابي (3,812) وباقل انحراف معياري (0,99) وبتفاق ايجابي (92,22) من الافراد المبحوثين تجاه هذا المقياس .

ومن اهم المتغيرات التي عززت نسبة الاستجابة هو المتغير (X50) الذي نال اعلى نسبة استجابة (78,26) واعلى وسط حسابي (3,913) وانحراف معياري (0,87) وبتفاق (87,4) على ان ادارة المنظمين تعتمد التدريب لرفع كفاءة العاملين. اما اقل المتغيرات استجابة فكانت تجاه المتغير (X52) بنسبة استجابة (74,56) وباقل وسط حسابي (3,728) وانحراف معياري (1,12) وبتفاق (90,2) من الافراد المبحوثين على امتلاك المنظمين موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات عالية لتحقيق التميز في الاداء.

3. محور العمليات الداخلية:

بلغ المعدل العام لاستجابة الافراد المبحوثين تجاه هذا المحور (72,32) ، وبوسط حسابي (3,616) وانحراف معياري (1,03) وبتفاق ايجابي (87,36) من الافراد المبحوثين على قدرة المنظمين على تحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة للمنظمة والزبون .

ومن اهم المتغيرات التي عززت نسبة الاستجابة هو المتغير (X58) بنسبة استجابة عالية (74,56) واعلى وسط حسابي (3,728) واقل انحراف معياري

الجدول (8)

نتائج اختبار كفاية توفر مؤشرات القيادة الزرقاء

البيان	التقليص	الاستبعاد	الزيادة	الابتكار
قيمة الاختبار	3,52	3,37	3,47	3,75
عدد الحالات الاقل من قيمة الاختبار	46	45	38	49
عدد الحالات الاكبر من قيمة الاختبار	57	58	65	54
عدد الدورات	41	47	43	46
مستوى الدلالة	0,03	0,35	0,21	0,21

عد الحالات الكلية = 103

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توافر مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمين المبحوثين) حيث كان مؤشر التقليص أكثر توافراً في الشركتين المبحوثين ثم جاءت بقية الابعاد تبعاً ولكن بنسب اقل وهي الاستبعاد والزيادة والابتكار لان مستوى الدلالة فيها أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث.

اختبار مؤشرات تحقيق الاداء المتميز:

من اجل اختبار صحة الفرضيات الثانية والتي تنص (هناك مؤشرات على تحقيق الاداء المتميز في المنظمين المبحوثين) إذ يفضل ضرورة استعمال اختبار (Guttman) الذي يتميز بقدرته على التحقق من وجود مؤشرات ايجابية لتحقيق الاداء المتميز من خلال مقياسه الفرعية وترتيب هذه المقاييس بحسب فاعليتها. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول (9).

اذ يبين الجدول (9) ان هناك مؤشرات ايجابية على تحقيق الاداء المتميز في كافة مقاييسه بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (3,310) ومستوى الدلالة (0,01) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة .

ونال محور الزبائن الترتيب الاول من حيث الاداء المتميز وذلك بدلالة قيمة معامل (Lambdy) البالغ (0,580) الاقل مقارنة بقيمة مؤشرات الاداء المتميز ثم يليه المحور المالي (0,680) ومن ثم يليه محور العمليات الداخلية (0,726) ويليه محور النمو والتعلم والبالغ (0,740) والأكبر من بقية المحاور .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص (هناك مؤشرات على تحقيق الاداء المتميز في المنظمين المبحوثين) لتحقيق الاداء المتميز وكفاءة محاوره الاربعة وبدرجات متفاوتة

الجدول (9)

مؤشرات تحقيق الاداء المتميز .

البيان	قيمة معامل Lambda	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	الترتيب
محور الزبائن	0,580	3,310	0,01	102	1
محور النمو والتعلم	0,740			412	4
محور العمليات الداخلية	0,726				3
المحور المالي	0,680				2

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

71,06	1,10	3,553	15,5	16	36,9	38	35	36	12,6	13	-	-	X59
71,06	1,10	3,553	17,5	18	35	36	37,9	39	4,9	5	4,9	5	X60
73,82	1,00	3,691	21,4	22	43,7	45	23,3	24	6,8	7	4,9	5	X61
72,32	1,03	3,616	19,6	8	37,8	29,8	3	9,71	2,9	3			المعدل
						87,36		12,64					المجموع
71,26	1,02	3,563	19,4	20	38,8	40	27,2	28	7,8	8	6,8	7	X62
70,68	1,03	3,534	13,6	14	46,6	48	22,3	23	14,6	15	2,9	3	X63
71,46	1,00	3,573	17,5	18	40,8	42	28,2	29	8,7	9	4,9	5	X64
71,26	1,02	3,563	16,5	17	43,7	45	26,2	27	6,8	7	6,8	7	X65
69,34	1,06	3,467	12,6	13	41,7	43	31,1	32	8,7	9	5,8	6	X66
70,80	1,02	3,539	15,9	2	42,3	27	9,32	5,4	4				المعدل
						85,24		14,76					المجموع

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة

استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة، يستعرض هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة في الميدان المبحوث من اجل التعرف على الفجوة بين النظرية والتطبيق، اذ تكشف اختبار فرضيات الدراسة الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة فيما بينها باستعمال مجموعة من الاختبارات الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة وفقاً للمحاور الآتية :-

اختبار كفاية توفر مؤشرات القيادة الزرقاء.

من اجل اختبار صحة الفرضية الاولى التي تنص على (توافر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمين المبحوثين)، اقتضى استخدام اختبار الدورات (Run Test) الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية التي تتناسب مع طبيعة البيانات الوصفية لإجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة فهو اختبار يستخدم للتعرف على مدى تميز مؤشرات القيادة الزرقاء بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي المؤشرات اي للتحقق من مدى كفاية توفر كل مؤشر من مؤشرات القيادة الزرقاء في المنظمين المبحوثين

والجدول (8) يبين نتائج اختبار الدورات لمؤشرات القيادة الزرقاء اذ يبين الجدول ان قيمة الاختبار لمؤشر التقليص بلغت (3,52) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0,03) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0,05) وبهذه النتيجة تكون بيانات التقليص تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي مؤشرات القيادة الزرقاء بمعنى ان جهود المنظمين المبحوثين كانت كافية فيما يخص تقليص الانشطة التي يقوم بها القادة والتي لأتصيف قيمة للمنظمة

اما بالنسبة لباقي مؤشرات القيادة الزرقاء فلم تكن جهود المنظمين كافية في استبعاد الانشطة والاعمال التي تأخذ وقتاً طويلاً وكلفة عالية، وان المنظمين لم تبذل جهوداً كافية في اضافة أنشطة واعمال تسهم في اضافة قيمة كبيرة للمنظمة والزبون معاً، فضلاً عن عدم كفاية الجهود المبذولة في ابتكار اعمال وانشطة من قبل القادة لم تعرفها المنظمات المنافسة وتلك النتائج للأنشطة الثلاثة كانت قيمة الاختبار لها غير معنوي اذ كان مستوى الدلالة للأنشطة الثلاثة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة.

المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. عدم بذل الجهد الكافي من قبل المنظمات المبحوثة لرفع فاعلية مؤشرات القيادة الزرقاء ودورها في تعزيز الاداء المنظمي المتميز باستثناء مؤشر التقليل اذ نجحت المنظمتان لحد ما في تقليص الانشطة غير الضرورية التي تأخذ وقتا وجهدا كبيرا من القادة ولا تحقق قيمة لكل من المنظمة والزبون معا .
2. قدرة المنظمين المبحوثة على تحقيق الاداء المتميز وقد تباينت في قيمتها فكان لمحور الزبائن المرتبة الاولى من حيث اهتمام الشركة بالزبائن وتقديم الخدمات المميزة والتي تلبى متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم، وتليه نتائج اداء مالي تساعد المنظمين على اعادة توظيف مواردها المالية في استثماراتها الابداعية . فيما كانت جهود المنظمين في محور التعلم والتدريب والعمليات الداخلية هي الادنى .
3. كان لتخفيض الانشطة غير الضرورية واختصار الاجراءات والتعقيدات الروتينية والاستغناء عن العاملين غير الكفؤين دورا تأثيريا معززا للاداء المتميز، ولكن بدرجة اقل من الابتكار في تعزيز الاداء التنظيمي المتميز، ولم يظهر المؤشري الاستبعاد والزيادة تأثير معنوي في تعزيز الاداء المتميز للمنظمين المبحوثين .
4. حققت مؤشرات القيادة الزرقاء تأثيرا معززا للاداء المتميز ولكن بمستوى مقبول، يسهم بشكل جيد في الارتقاء بأداء المنظمين نحو الصورة المثالية التي تسعى المنظمات الى بلوغها في المستقبل.
5. لمؤشرات القيادة الزرقاء استجابة عالية اتجاه مؤشري التقليل والزيادة، والابتكار الذي نال اعلى معدل استجابة وبدرجة متوسطة اتجاه الاستبعاد بشكل عام. ولكن هناك قصور في جهود المنظمين المبحوثين فيما يخص استبعاد الانشطة غير الضرورية، وسعاع صوت الزبائن لمعرفة ردود افعالهم اتجاه الخدمات المقدمة اليهم .

ثانياً: التوصيات :

1. التوصية الاولى: ينبغي على المنظمين المبحوثين بذل مزيد من الجهود لرفع فاعلية مؤشرات القيادة الزرقاء.
 - الية التنفيذ:
 - أ. يتوجب على المنظمين المبحوثين تقليص واستبعاد جميع الانشطة التي تضر بالبيئة والمجتمع نتيجة ممارستها لأعمالها، وإيلاء المزيد من الاهتمام للأنشطة المبتكرة وزيادتها .
 - كما يثبت النتائج ضرورة بذل المزيد من الجهود والاهتمام بسعاع صوت الزبون من اجل ادامة التواصل والتفاعل معه ومن اجل اعداد البرامج التي تحقق للزبون القيمة التي تجعله متمسكا بالمنظمين لمدة طويلة نسبيا .
 - ب. الاستفادة من المعلومات المرتدة التي يمكن ان توضح مواطن الضعف في عمل المنظمين المبحوثين.
2. التوصية الثانية: إيلاء اهتمام متساو يحقق كافة مقاييس الاداء المتميز في المنظمين المبحوثين من خلال.

اختبار تأثير مؤشرات القيادة الزرقاء في الاداء المتميز:

ومن اجل اختبار صحة الفرضية التي تنص على (تؤثر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء معنويا في تعزيز الاداء المتميز في المنظمين المبحوثين) تطلبت المعالجة الاحصائية استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Back Word) الذي يتميز بقدرته على ادخال جميع المتغيرات المستقلة في الاختبار، ويتم استبعاد المتغيرات الضعيفة، وتبقى المتغيرات المؤثرة فعليا دون تداخل مع بقية المتغيرات الاخرى (معالجة مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة) فهو تحليل يعطي نتائج دقيقة عن المتغيرات المؤثرة فعلا .

والجدول (10) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد. اذ يبين ان التقليل والابتكار يؤثران في تعزيز الاداء المتميز بدرجة أكبر من الاستبعاد والزيادة وكانت القوة التفسيرية للنموذج (R2) ضعيفة، مما يدل على ان التقليل والابتكار معا يؤثران بنسبة (0,16) فقط في تعزيز الاداء المتميز اما باقي النسبة تمثل متغيرات عشوائية اخرى لا يمكن السيطرة عليها، ولم تدخل في الاختبار اصلاً، وكان النموذج معنوي بدلالة قيمة F المحسوبة (9,300) ومستوى المعنوية (0,000) الاقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة . ومن متابعة معاملات الان.

حدار (B واختبار T) تبين ان زيادة قدرة المنظمين المبحوثين على تقليص الانشطة التي لانضيف قيمة بمقدار وحدة واحدة فان الاداء المتميز سينعزز بمقدار (0,19) وهي ايضا نسبة ضعيفة نسبيا، وهي معنوية بدلالة قيمة T البالغة (3,224) وهي معنوية عند مستوى (0,002) وان زيادة قدرة المنظمين المبحوثين على الابتكار بمقدار وحدة واحدة فان الاداء المتميز سينعزز بمقدار (0,09)، بدلالة قيمة T البالغة (2,265) وهي معنوية عند مستوى (0,02) .

الجدول (10)

تأثير مؤشرات القيادة الزرقاء في تعزيز الاداء المتميز .

درجات الحرية	الاداء المتميز				المتغيرات المستجيب	
	F		R2	B		B0
	المعنوية	المحسوبة				
102	0,000	9,300	0,16	0,19 (3,224) (0,002)	2,69	التقليل
				0,09 (2,265) (0,02)		الابتكار

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

وبناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية التي تنص على (تؤثر جميع مؤشرات القيادة الزرقاء معنويا في تعزيز الاداء المتميز في المنظمين المبحوثين) بشكل جزئي اذ لم يتحقق التأثير المعنوي لجميع مؤشرات القيادة الزرقاء في تعزيز الاداء المتميز حيث تم استبعاد كل من متغيرات (الاستبعاد والزيادة) لضعف تأثيرها .

الطائي، يوسف حجاج سلطان، (2006)، "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة، مجلة القادسية، للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(8)، العدد(4).

طه، رفعت محمد علي، (2008)، "الامتثال للتبعية لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الاعمال في الاداء التنظي المتميز" دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في انتاج المياه المعدنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. العبيدي، كروان عزيز حسين، (2014)، "المواءمة بين ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات واثار كل منها في الاداء المتميز" دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الغزالي، قاسم احمد حنظل، (2011)، "العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وانشطة سلسلة القيمة واثارها في ابعاد الاداء" دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ سامراء، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق

غفير، فراس عبد القادر، (2015)، "دور التقييم المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

فرعون، محمد ثابت، (2010)، "البنية التحتية لا دارة الموهبة وابعادها واثارها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

محاد، عروبة، (2011)، "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ولبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

محمد، ناجي عبد الستار، (2016)، "دور معايير تقييم جودة الجامعات العراقية في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور ركائز ادارة المعرفة" دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات مختارة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

مريم، بودودة، (2014)، "استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الاداء الشامل للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الحزف الصحي بالمبلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر. نديم، مريم شكرى محمود، (2013)، "تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن" دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتحويل، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية.

- Micheal,Shiner,(2015). " Leadership Blind Spots :And Leadership Development ,Emotional Intelligence, and leadership- Effectiveness Among Biotech Leaders" The Graduate School of Education of Harvard University in partial
- Chan,Kim& Renee,Mauborgne,(2014) "Blue Ocean Leadership" Harvard Business Review, Vol,5,No,16.
- Chavan,Meena,(2009). " The Balanced Scorecard Anew Challenge" Business Department, Division of Economic And Financial, University, North Ryde, Australia. Journal,vol,28 ,No5.
- Chtistensen,C.& Bever,D,(2014). „How To Spot Talent,, Harvard Business Review,U.S.A.No,6, Vol,2.
- Hanafi,N.&Duda,S.&Baharin, Nurlyana.(2016) "Blue Ocean Leadership Determinants,,Department of Management &Human Resources,Unverstiy,Tenaganasional,Vol,5,No,16.
- Maubargne,Renee,(2014). "From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership" The Harvard Business Review Webinar featuring.Vol,5,No,8.
- Ming,Xu&Quanwei Li.(2014). „ Blue Ocean Leadership: Employees As Leadership Consumers,, Harvard Business Review, U.S.A.
- Sharam, M. Kumar . & Jain, M . Shilpa . (2013) "Leadership Management : Principles, Models And Theories" Journal of management. Vol,3, No,3

● الية التنفيذ

أ. اعداد البرامج التدريبية وفرص التعلم والنمو للعاملين من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية وتقديم افضل الخدمات الى الزبون وضرورة امتلاك المورد البشري كأحد اهم عناصر المزيج التسويقي الخدمي في انتاج وتقديم قيمة للزبون من خلال عروض الخدمات المميزة القادرة على كسب المزيد من الزبائن.

ب. الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة الاهتمام بالزبون الداخلي للمنظمة من اجل تحقيق الابداع في خدمة الزبون الخارجي ، وكذلك ضرورة التركيز على مبادى الرقابة الذاتية للعاملين انفسهم من اجل تعزيز الثقة لديهم بالمنظمتين وبقيادتهما ولان الرقابة الذاتية اداة تقويم ذاتي يجري الفرد لنفسه دون الاعتماد على الرقابة الرسمية لتحقيق ذلك .

3. التوصية الثالثة: اعطاء المزيد من الاهتمام بتقليص واستبعاد الانشطة غير الضرورية والمكلفة واستبدالها بأنشطة مولدة للقيمة.

● الية التنفيذ

أ. التوجه نحو الابتكارات التي تسهم في تقديم خدمات متميزة ومنفردة الى الزبون والتي تسهم في تحقيق التأثير الفعال والمعزز للأداء المتميز للمنظمتين المبحوثتين .

ب. اعتماد مبادى التشجيع والتحفيز لجميع الافراد العاملين بدون استثناء وذلك من اجل استخراج الطاقات الكامنة لديهم وتحسينها على المنتج وتقديم افضل الخدمات الى الزبائن.

4. التوصية الرابعة: بذل جهد أكبر في اعتماد موضوع مؤشرات القيادة الزرقاء التي تمتلكها المنظمتان المبحوثتان والاستثمار الفاعل لها من اجل تعزيز الاداء المتميز فكلما تحققت كفاية مؤشرات قيادة المحيط الأزرق في المنظمتين سيكون لها دورٌ مؤثرٌ أكبر في تعزيز واستدامه الاداء المتميز وتحقيق الارباح العالية والاستمرار في عالم الاعمال من قبل المنظمتين المبحوثتين .

المصادر

اولاً:- المصادر العربية

- ادريس، وائل محمد صبحي، والغالي، وطاهر محسن منصور، (2009). "سلسلة الاداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
- بدوي، نسين عبدالله، (2016)، "دور خصائص القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المنظمي المتميز" دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق. الجميل، ريم سعد علي، (2017)، "تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق والذكاء الريادي واثارها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية" – دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض من الجامعات في اقليم كردستان، العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- رؤوف، رعد عدنان، (2010)، "دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى" مجلة تنمية الرافين المجلد(32) العدد(98).
- الزطمة، نضال محمد، (2011)، "ادارة المعرفة واثارها على تميز الاداء" دراسة تحليلية على الكليات والمعاهد التنظية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
- السراي، ثامر عكاب حواس، (2017)، "تحليل الفشل العملي في اطار فلسفة التصنيع المستدام وانعكاسه على الاداء المتميز" دراسة ميدانية في معمل اسمت كركوك، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .

- Daft, Richard, (2008) "Management " Vanderbilt university. South-Western, Printer, RR Donnelley & Sons Willard, Ohio, 8th Edition, p 503.
- Isoraite, Margarita, (2008), "The Balanced Scorecard Method From Theory to Practice" Intellectual Economics Mykolas Romeris University, Vol,3, No1.
- Mathys, Nicholas & Thompson, R, Kenneth, (2006) "Using The Balanced Scorecard Lessons Learned From U.S postal Service And The Defense Finance and Accounting Service" IBM Center for The Business Of Government, p10.
- Colis, Holt, & Hussey, R (2012), "Business Accounting ,an Introduction To financial And Management, Accounting Basingstoke "palgrave Macmillan.
- Yu, Leen, & Hamid, Suraya, & Taha, Mohamad, & Pei, Soo, (2009), "The Balanced Scorecard for Measuring Academic Staff Performance excellence" International Journal, Vol,57, No,6 .
- Chen, Zhu, & Xie, (2012). "Intellectual Capital : Management Attitudes in Service industries" international Journal Management, Vol,61, No,65,.
- Raed, Babneh, (2008), " A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian customs, Department Using The Balanced Scorecard", Jordan Journal of Business Administration, Vol, 4, Review, U.S.A.
- Zakaria, Zaki, & Adris, K, & Ismail, Mohd. (2017) "Blue Ocean leadership, practices towards promoting Employee Engagement in public Service " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol,7 No,3
- Chan, Kim & Renee, Mauborgne, (2017) "The Four Pillars Of Blue Ocean Leadership" Insead, The Business School For the World, Vol,10, No,1.
- Alhaddi, Hanan, (2014) "Thought Leadership In Blue Ocean Strategy : A Note For Strategic Managers" Proceeding of The Mustang International Academic. Nashville.
- David, Fred, 2001, "Strategic Management Concepts And Cases " 8 Eight, Prentice – Hall, U.S.A .
- Micheal, Shiner, (2015). " Leadership Blind Spots :And Leadership Development ,Emotional Intelligence, and leadership- Effectiveness Among Biotech Leaders" The Graduate School of Education of Harvard University in partial.
- Pakwhiok, Somantha, (2010). "Achieving Superior I CorpOrate Performance And Characteristics Of Mangier, School of Public" Administration of Development, Thailand.
- Dewaal, A., (2004), "Stimulating Performance –Driven beh Viour to Obtain Batter Results " International Journal of Productivity And Performance Management.