

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

ط. د. صدوق فتيحة

طالبة دكتوراه

جامعة الجلفة (الجزائر)

د. ضيف أحمد

أستاذ محاضر قسم (أ)

جامعة الجلفة (الجزائر)

قدم للنشر في: 2018/02/25 & قبل للنشر في: 2018/06/02 & نشر في: 2018/06/15

الملخص :

يمثل ابتكار القيمة الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يتوصل بها المفكر الإستراتيجي إلى اتخاذ قرارات مختلفة. ونعني بابتكار القيمة كيفية تطوير طريقة لإيجاد طلب مربح جديد، وذلك بإتباع طرائق جديدة في الأداء متمثلة بإيجاد أحدث التغييرات للمنتجات.

كل هذا يتطلب مهارات تحليلية وفكرية ووجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة تعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق ابتكار القيمة، وهذا ما ينعكس في شخصية وسمات المفكر الإستراتيجي في بناء قراراته.

الكلمات المفتاحية : المفكر الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، القرارات الإستراتيجية، ابتكار القيمة.

Resumé:

L'innovation fondée sur la valeur représente la première étape du passage du cadre général de l'orientation stratégique et de l'analyse environnementale de l'organisation commerciale à une preuve significative que le stratège a prise pour prendre différentes décisions. En créant de la valeur, nous entendons comment développer un moyen de créer une nouvelle demande rentable en suivant de nouvelles méthodes de performance en trouvant les derniers changements de produits.

Tout cela requiert des compétences analytiques et intellectuelles et une vision stratégique claire et distinctive qui constitue la pierre angulaire de la construction et de la réalisation de l'innovation de valeur, qui se reflète dans la personnalité et les caractéristiques du penseur stratégique dans sa prise de décision.

Mots-clés : penseur stratégique, vision stratégique, décisions stratégiques, création de valeur

مقدمة :

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تجعلها عرضة للخطر، سواء تعلق الأمر بالحصة السوقية، أو نقص المبيعات، أو حتى تراجع علامتها ومكانتها في السوق.

وتلعب القيادة الإستراتيجية الدور الرائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وإقامة بناء إستراتيجي متكامل للمنظمة بين رسالتها ورؤيتها، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها.

ويقصد هنا بالقيادة الإستراتيجية المفكر الإستراتيجي وقدرته على تنمية منظومة متكاملة من السياسات توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات، وذلك من أجل ابتكار القيمة.

ومن هنا تنبع الإشكالية المستقاة من الأهمية البالغة لسمات أو خصائص المفكر الإستراتيجي وقدرته على تحقيق ابتكار القيمة، والتي تصاغ في الشكل التالي :

ما هي علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال ؟

ومن هذه الإشكالية تنبع الأسئلة الفرعية التالية :

- من هو المفكر الإستراتيجي ؟
- ما هي سمات المفكر الإستراتيجي ؟
- ما المقصود بابتكار القيمة ؟
- كيف يمكن بناء ابتكار القيمة في منظمات الأعمال ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع من الدور الذي يلعبه المفكر الإستراتيجي من خلال صفاته الشخصية على ابتكار وخلق القيمة للمنظمة وذلك من خلال تحفيز الأفراد لكي يعطوا أفضل ما لديهم وفق رؤية إستراتيجية مشتركة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- التعريف بالمفكر الإستراتيجي كأحد الدعامات الأساسية في بناء الإستراتيجية؛
- تسليط الضوء على أهم خصائص ومواصفات المفكر الإستراتيجي ؛

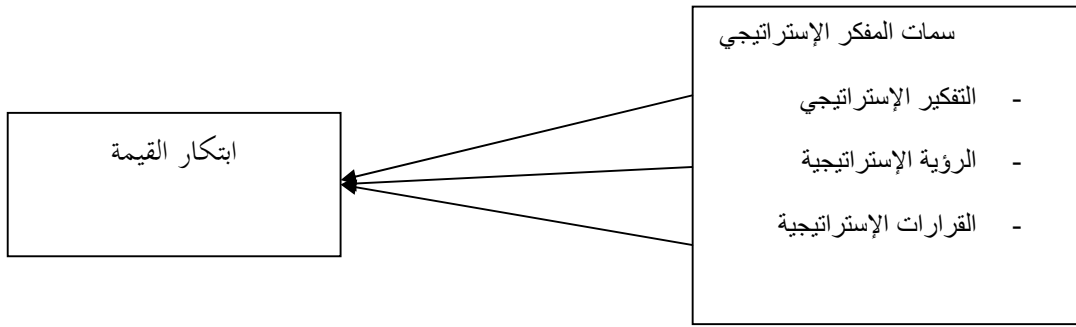
علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

- تقديم مفهوم لابتكار القيمة كأحد الركائز الأساسية لبناء منظمات أعمال متميزة؛
- توضيح الدور الذي يلعبه الإستراتيجي في منظمات الأعمال لابتكار القيمة؛
- وضع الجانب النظري للدراسة محل التطبيق وذلك من خلال دراسة حالة مطاحن

فرضيات الدراسة :

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية هي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) لسمات المفكر الإستراتيجي في تحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

ولإجابة على هذه الفرضية تم الاعتماد على النموذج التالي :

هيكل الدراسة :

سيتم معالجة موضوع علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال ضمن ثلاثة محاور على النحو التالي :

أولا : سمات المفكر الاستراتيجي

ثانيا : ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

ثالثا : دراسة حالة مطاحن الجلفة.

أولا : سمات المفكر الإستراتيجي

يمكن للمفكر الإستراتيجي أن يشغل منصب وظيفي مرموق في المنظمة وقد لا يكون مديرا في ضمن مواقع الإدارة العليا أو الوسطى، خاصة عندما يكون استشاريا أو مطورا إداريا أو منظرا استراتيجيا ...الخ. وفي كل الأحوال فإن على المفكر

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

الإستراتيجي امتلاك مجموعة من القدرات التي تساعده في التهيؤ والعمل على تجاوز المشاكل والأوضاع المختلفة التي يحتمل أن تواجهها المنظمة أو تمر بها في حاضرها ومستقبلها.

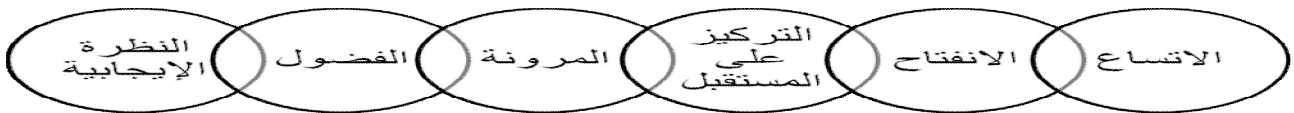
1-1 من هو المفكر الإستراتيجي ؟

إن المفكر الإستراتيجي يبحث دائما عن وسائل وأفكار غير عادية - مما هو مختلف - ويكون قادرا على تعيين الافتراضات جانبيا . أنه يتجه عمدا إلى الأمور من وجهات نظر مختلفة، وليس النظر للموضوع من زاوية واحدة، والشخص الذي لديه منظر إستراتيجي يخلق الوضوح من التفاصيل المعقدة ويبسط اتجاهات التغيير، والوصول إلى قلب المشكلة ومعرفة العلاقة بين العناصر الرئيسية لها.

وعليه فإنه يمكن تعريف المفكر الإستراتيجي على أنه : "الشخص القادر على التنبؤ والتحليل والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من خلق مناخ إستراتيجي".

- من خلال التعريف فإنه يتضح أن المفكر الإستراتيجي يتميز بمجموعة من الصفات الأساسية على النحو التالي :
- الفضول : عدم الرغبة في ما يجري في الوحدة التي تعمل منها، والصناعة، والمنظمة وبيئة الأعمال على نطاق أوسع.
 - المرونة : القدرة على التكيف مع التغيير والتحويل في الأفكار عندما تشير المعلومات الجديدة على ضرورة القيام بذلك.
 - التركيز على المستقبل : النظر باستمرار إلى كيف يمكن أن تتغير الظروف في المنظمة، مع مراقبة الفرص التي تكون مفيدة وتجنب التهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تلوح في الأفق.
 - النظرة الإيجابية : التمكين على استعراض التحديات والفرص، في ظل الاعتقاد بأن النجاح ممكن.
 - الانفتاح : الترحيب بالأفكار الجديدة المطروحة من المشرفين والموظفين وأصحاب المصلحة، وتقبل الانتقاد بصدق وعدم الرد بطريقة دفاعية.
 - الاتساع : العمل باستمرار لتوسيع المعارف والخبرات، حتى يتمكن من رؤية الارتباطات والأنماط في المجالات غير المرئية.⁽¹⁾

الشكل رقم (01) : خصائص المفكر الإستراتيجي



المصدر : مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص : 42.

1-2 المضايمين الأساسية لقدرات المفكر الإستراتيجي

إن تعامل المفكر الإستراتيجي مع مفردات ذات علاقة بالمستقبل تجعله يتفاعل باستمرار مع معلومات شحيحة ونادرة في ظل سيادة عدم التأكد إضافة إلى زيادة احتمالات المخاطرة والمجازفة التي تستوجب المزيد من الحسابات الدقيقة وحالات التأمل لتكوين رؤى متماسكة بشأن المستقبل.

وتتجسم المضايمين الأساسية لقدرات المفكر الإستراتيجي فيما يأتي :

✓ التفكير الإستراتيجي؛

✓ الرؤية الإستراتيجية؛

✓ القرارات الإستراتيجية؛

إذ يتميز الإستراتيجي غالباً، بكونه يمتلك رؤية وتفكير إستراتيجي يمكنه من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة في مواجهة الظروف التي تنسم بالديناميكية والتعقيد، إضافة إلى قدرته في تحديد مستقبل المنظمة وتوجيهها للأمد البعيد.⁽²⁾

1-2-1 التفكير الإستراتيجي :

يظهر التفكير الإستراتيجي في عمليات التحليل وربط النتائج ذات العلاقة بمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، لذلك يبين بالدرجة الأساس على تكوين تصورات شمولية لواقع المنظمة التي يعمل فيها المفكر الإستراتيجي بشأن استعدادات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

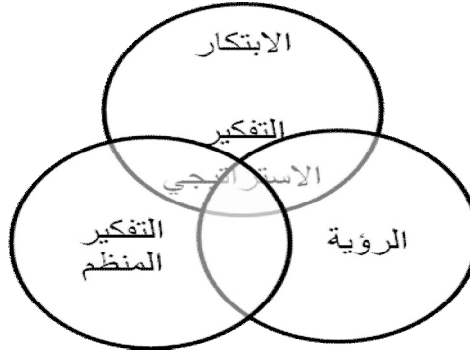
ومنه فإنه يمكن تعريف التفكير الإستراتيجي على أنه : "عملية تحليل وتقييم وتأمل في أنشطة المؤسسة، فهم الوضع الحالي، تصور الوضعيات المستقبلية المحتملة والمتوقعة، خلق رؤية لمستقبل المنظمة، تنمية وتطوير وسائل وأساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية".⁽³⁾

فالتفكير الإستراتيجي هو عملية تشمل التركيب، التباين، الاختلاف، الابتكار، الخلق، وتأسيساً على ذلك عد التفكير الإستراتيجي عنصراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى المفكر الإستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية، والمصادر الخارجية).⁽⁴⁾

ويعتمد الإستراتيجيون غالباً على نشاطهم العقلي في التعامل مع المشاكل وتحليل المواقف والظروف المختلفة لتسهيل مهمة التوجه نحو استشراف المستقبل، ويتضمن النشاط العقلي بالمنظور الإستراتيجي ليس مجرد التفكير بعمل الأشياء التي ينبغي القيام بها، وإنما كيفية تهيئة الاستحضارات والوسائل اللازمة لعمل تلك الأشياء بهدف ضمان عمليات التنفيذ المرتبطة بالرؤية المستقبلية اتساقاً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁽⁵⁾

وتحدد عناصر ومكونات التفكير الإستراتيجي حسب الشكل الموالي :

الشكل رقم (02) : عناصر (مكونات) التفكير الاستراتيجي



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص : 142.

إذ ينبغي على المفكر الاستراتيجي أن يوظف قدراته العقلية للتفكير بطريقة منظمة من أجل تطوير حلول إبداعية للمشاكل والبحث عن مداخل جديدة تستند إلى رؤى معمقة بشأن الطرائق الأفضل لعمل الأشياء.⁽⁶⁾

1-2-2 الرؤية الاستراتيجية :

تعد من المضامين الأكثر بروزاً في مجال التفكير الاستراتيجي، فقد وصفت بأنها "قلب الاستراتيجية" وعرفت الرؤية على أنها : " قوة إدراك تصورية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة".⁽⁷⁾

وعلى هذا الأساس، يمكن أن تتركز معالم الرؤية فيما يأتي :

- تكوين صورة واضحة عن الطموحات والتوقعات بشأن المستقبل.

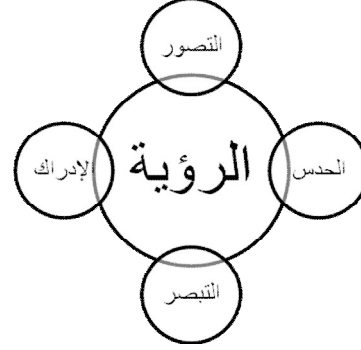
- محاولة فهم الواقع وتحديد طبيعة الاستعدادات المطلوبة.

- وضع أهداف متحدية للوصول إلى مواقع تنافسية متقدمة في الأمد البعيد.

لهذا فإن الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات المفكر وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل المنظمة هي المبادرة في صنع الأحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق.⁽⁸⁾

فمن بين أولويات المفكر الاستراتيجي تقديم رؤية ناضجة، يمكن أن تساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز البقاء وتحقيق التفرد والتميز. فالرؤية ترتبط بإبداعات المفكر الاستراتيجي ويرتبط تنفيذها بقبول وقناعة الآخرين بها.⁽⁹⁾ وللرؤية أبعاد ومضامين وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (03) : أبعاد الرؤية الاستراتيجية



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص : 149.

يلاحظ من استعراض الأبعاد المتعددة للرؤية أنها قد تتداخل مع بعضها بحيث تكمل كل منها الأخرى إذ يحتاج المفكر الاستراتيجي أن تكون له رؤية واضحة بشأن مستقبل المنظمة، يحقق من خلالها التميز والتفوق على الآخرين، وهذه لا يمكن بناءها إلا على أساس امتلاكه لقدرات ذات علاقة بالتصور والتبصر والحدس والإدراك، التي تشكل مضامين أساسية لأبعاد المفكر الاستراتيجي. ويوضح الجدول التالي، خلاصة موجزة تخص كل بعد ودوره في استقرار واستشراف مستقبل المنظمة.

الجدول رقم (01) : المضامين الأساسية لأبعاد رؤية المفكر الاستراتيجي

أبعاد الرؤية	المضمون
-التصور	-أساس في تكوين الرؤية وتعتمد القدرة على استشراف المستقبل.
-الحدس	-استخدام المقدرة الحدسية لإسناد التفكير العقلي.
-التبصر	-استكشاف المستقبل بالاعتماد على تحليل الموقف الحالي والأوضاع المحتملة في المستقبل.
-الإدراك	-فهم واستيعاب الأمور على أساس المعرفة والخبرات السابقة.

المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص : 150.

1-2-3 القرارات الاستراتيجية :

تتخذ القرارات الاستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائماً بسبب سيادة حالة عدم التأكد في المستقبل.

ومنه فإن القرار الاستراتيجي ينظر له على أنه : " القرار الاستراتيجي هي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية."⁽¹⁰⁾

وتتصف القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص مميزة وهي: (11)

- يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة؛
 - تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة؛
 - تؤثر تأثيراً ملموساً على نجاح المنظمة في الأجل الطويل؛
 - تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي؛
 - تؤثر تأثيراً جوهرياً على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنظمة؛
 - تختم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان؛
- إن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصة وأن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة، فهي تنبع وتستند إلى التفكير الاستراتيجي وتحدد الاتجاه العام للمنظمة وتساعد على صياغة الغايات الحقيقية، ورسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

ثانياً : ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

لا شك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى، أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة، والاعتمادية. والواقع أن المنظمات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق التميز سواء في المنظمات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار، أو المنظمات التابعة التي تعتمد على الابتكار كميزة تنافسية.

2-1 مفهوم ابتكار القيمة

إن التحول نحو ابتكار القيمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد، فلم يعد ينظر له على أنه ميزة تنافسية فقط، وإنما أصبح يدخل في بناء الإستراتيجية على اعتبار أنها بعد من أبعادها.

ومنه فإن ابتكار القيمة يعرف على أنه : " هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والانفلات من المنافسة، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت".

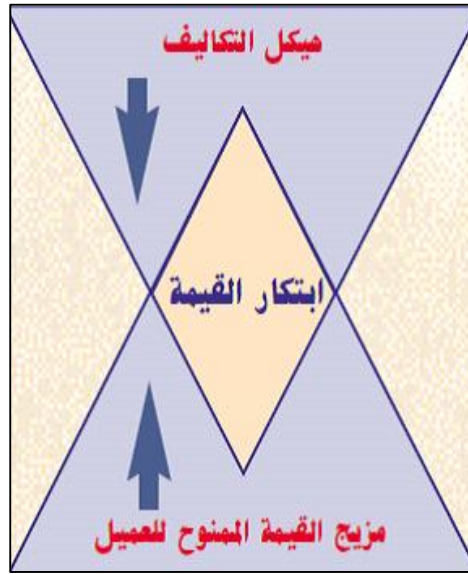
فهذا يعني أن ابتكار القيمة هو خلق القيمة في المنظمة حيث تؤثر إجراءات المنظمة إيجابياً، على حد سواء على هيكل التكاليف وقيمتها للمشتريين. حيث يتم تحقيق وفورات في التكاليف عن طريق القضاء والحد من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة ورفع قيمة الزبون عن طريق رفع وخلق عناصر لم تقدم هذه الصناعة أبداً. مع مرور الوقت.

وكما هو مبين في الشكل رقم (04) فابتكار القيمة في المحيطات الزرقاء -مساحة السوق الحالية من المنافسة- يكون عن طريق قيادة التكاليف حيث تكون أقل، في حين تدفع في الوقت نفسه القيمة التي تخلقها للزبائن.

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

هذا ما يحقق قفزة في القيمة لكل من المنظمة والزبائن في نفس الوقت، لأن قيمة التي تخلق للزبون هي من الأدوات المساعدة، ولأن قيمة المنظمة يتم إنشاؤها من السعر وتكلفة هيكلها، والسعر يتحدد وفق القيمة التي تقدم للزبون. وقيمة الابتكار لا تتحقق إلا عندما يكون النظام برمته من فائدة المنظمة، وتكلفة الأنشطة تتماشى بشكل صحيح. هذا هو النظام بأكمله والنهج الذي يجعل خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة، فهي تدمج مجموعة من الأنشطة وظيفية والتنفيذية. وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن تكون الابتكارات على مستوى النظام الفرعي مثل الابتكار في عملية الإنتاج، على سبيل المثال، قد يقلل هيكل التكاليف للمنظمة لتعزيز القائمة وإستراتيجية قيادة التكاليف دون تغيير اقتراح المرافق من عرضها. وعلى الرغم من أن الابتكارات من هذا النوع قد تساعد على تأمينها وحتى رفع موقف المنظمة في مساحة السوق الحالية، لكنها تبقى دون التأثير على المنظمة في إستراتيجيتها الشاملة ونادرا ما يخلق هذا النهج الفرعي مساحات سوق جديدة وإنما تبقى تعمل ضمن مساحة سوق محدودة. (12)

الشكل رقم (04) : ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة



Source : W.cham Kim, Ranée Mauborgne, **Value innovation : a leap into the blue ocean**, jornal of business Strategy, Vol 26, N : 04, 2005, P : 22.

2-2 عملية ابتكار القيمة

إن العملية الابتكارية فريدة في آلياتها، ورغم التطور الكبير الذي حصل في دراسة الابتكار وعملياته، إلا أن هذه العملية لازالت تتسم بعدم التأكد العالي الذي يعني أنها لازالت في جوانب منها غير مفهومة. وإن أكثر الدراسات المتفائلة والمنادية بإمكانات الفهم والتدريب على الابتكار وخبراته ومهاراته.

فالعملية الابتكارية تتطلب تفكيراً خلاقاً يكون الأساس في التوصل للأفكار الجديدة التي ترتبط بمجانبين : إتيان بفكرة جديدة في موضوع أو مجال جديد أو حل المشكلات الحالية بطريقة جديدة غير مسبقة.

والتفكير الخلاق يسبق العملية الابتكارية التي تتعلق بتحويل الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة أو عملية تكنولوجيا جديدة. وابتكار القيمة يمكن وصفها على أنها عملية متواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها كالاتي :

- تطوير الابتكار : في هذه المرحلة تهم المنظمة بتقييم، وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يتم تقليص عدد الأفكار إلى عدد قليل من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

- تطبيق الابتكار : في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.

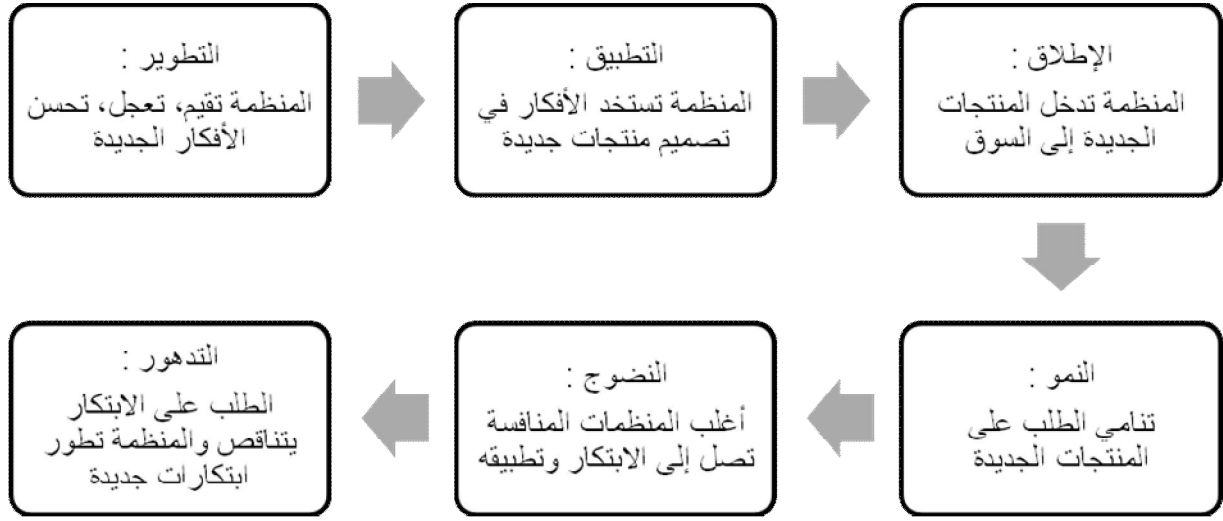
- إطلاق التطبيق : في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال المنتجات الجديدة إلى السوق. وعلى المنظمة أن تدرك وتعني إن كان الابتكار سيلاقي النجاح في السوق.

- تنامي التطبيق : في هذه المرحلة فإن الابتكار الناجح في السوق سيتم بنمو الطلب بمعدل متزايد، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية .

- نضوج الابتكار : في هذه المرحلة أغلب المنظمات تصل إلى الابتكار وتطبيقه بإدخال منتجات إلى السوق ينافس الابتكار الأصلي.

- تدهور الابتكار : إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق، وعندما يدخل هذه المرحلة فعلى المنظمة اتخاذ قرار إخراجها من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران ابتكار المتعاقب المستدام. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (05) : مراحل عملية الابتكار



Source : Ricky W.Griffin, **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Co, Boston, U.S.A, 2006, P : 230.

2-3 الإستراتيجي في المنظمة الابتكارية

للمفكر الإستراتيجي رؤية طويلة الأمد والتي يعمل على ابتكارها لتغيير منظمته، وذلك من خلال تحفيز الأفراد لكي يعطوا أفضل وفق هذه الرؤية لتحقيق نجاح وتميز المنظمة، ولقد كشفت التجارب الكثيرة أن المفكر الإستراتيجي هو الذي يستطيع أن يؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء.

ومثل هذه القيادة هي التي تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. لقد تطور تركيز المفكر الإستراتيجي على المهام (حيث العمل قبل الأفراد) إلى التركيز على الأفراد بعد أن أصبح الأفراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من المنظمات، وإزاء هذا لابد للمفكر الإستراتيجي أن يكون لديه قدرة ومرونة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة وأن يكون نصير وراعي للابتكار، فالمفكر الإستراتيجي هو من المستلزمات الأساسية للمنظمة الابتكارية، والذي يتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها كما يلي :

- ✓ الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على الابتكار؛
- ✓ السماح للأفراد العاملين أن يأخذوا وقت للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل؛
- ✓ تغيير ثقافة المنظمة التقليدية وبناء الثقافة الابتكارية التي تشجع الابتكار وتحتفي بالمبادرات الجديدة مما يجعل المفكر الإستراتيجي بمثابة قوة التغيير؛
- ✓ إيجاد وتعزيز حس الطوارئ في المنظمة بما يجعل العاملين يعملون بالجهد الاستثنائي وليس بالجهد العادي؛

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

- ✓ المحافظة على العاملين الأكفاء والفعالين من ذوي المواهب بما يحافظ على مصادر قوة المنظمة الأساسية؛
- ✓ العمل على استقطاب أفضل المواهب في مجال عمل المنظمة مما يدعم استمرار المبادرات الجديدة؛
- ✓ العمل على تطوير رؤيته لمستقبل المنظمة بمشاركة الجميع بما يجعلها رؤية متقاسمة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- ✓ تبني مقاييس ومعايير تقييم الابتكار والمعايرة في المنظمة واستخدامها بشكل دوري لتحديد مدى التقدم في القدرة الابتكارية في مجال عمل المنظمة؛

وفي الأخير يمكن القول أن المفكر الإستراتيجي لا يملك عصا سحرية تستطيع أن تحقق كل شيء في كل الظروف، وإنما لديه قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المنظمة بما يجعل التغيير والابتكار من السمات اليومية، وهذا هو النجاح الحقيقي للمنظمة.⁽¹³⁾

ثالثا : دراسة حالة مطاحن الجلفة

في هذا المحور سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الجلفة باستعمال أداة الدراسة الإستبانية مدعومة بمقابلة شخصية لإطارات المؤسسة.

3-1 التعريف بمطاحن الجلفة

مطاحن الجلفة من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الولاية، والتي سيتعرف عليها من خلال تعريفها، والهيكل التنظيمي لها، وكذا أهم منتجاتها.

3-1-1 تقديم لمطاحن الجلفة

مؤسسة مطاحن الجلفة هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي - إنتاجي - تجاري تعتمد كلياً على تحويل القمح بنوعيه اللين والصلب إلى مواد موجهة للاستهلاك من جهة واستخراج مستخلصات الحبوب لتغذية الأنعام من جهة أخرى، يقدر رأس مالها بحوالي ثمانية مئة وثلاثون مليون دينار جزائري (830000000 دج).

يعود بداية نشاطها سنة 1983 بانطلاق وحدة السميد والدقيق بطاقة إنتاجية قدرها 1000 قنطار في اليوم إلى غاية شهر ماي من سنة 1987 حيث دعمت المؤسسة بوحدة العجائن ذات الطاقة الإنتاجية المقدرة بـ 630 قنطار في اليوم، وفي سنة 1997 ونظراً للطلب المتزايد على مادتي السميد والدقيق ارتفعت القدرة الإنتاجية لوحدة السميد إلى 3600 بفضل التجهيزات التشيكوسلوفاكية التي اعتمدت عليها المؤسسة أما وحدة الدقيق فوصلت إلى 2000 قنطار في اليوم وذلك بالاعتماد على منهج صيانة التجهيزات.

لم تسلم مطاحن الجلفة على غرار عدة مؤسسات أخرى في الجزائر من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلد في بداية التسعينات حيث أثرت تلك الأزمات عليها سلباً على المردود الإنتاجي والتجاري لتدخل مرحلة الخصخصة سنة 2006 ثم مرحلة التصفية إلى إعادة النشاط من جديد سنة 2012 ضمن الإصلاح الاقتصادي للخماسيات.

3-1-2 الهيكل التنظيمي لمطاحن الجلفة

علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

- تنقسم مؤسسة مطاحن الحلفة إلى عدة مصالح والتي تحدد المسار الإداري، الإنتاجي، والتجاري لها :
- **المديرية العامة :** ونجد فيها مدير عام، السكرتارية، مراقب (مدقق حسابات)، مصلحة الشؤون القانونية، رئيس مصلحة الميزانية والإعلام الآلي.
 - **مصلحة المالية والمحاسبة :** ونجد فيها رئيس مصلحة المحاسبة، إطار محاسبي، محاسبين، أمين الصندوق، عون إداري، رئيس قسم الأجور، مساعد محاسبي.
 - **مصلحة الموارد البشرية :** ونجد فيها رئيس مصلحة المستخدمين، والمساعدين.
 - **مصلحة المخبر :** ونجد فيها رئيس مصلحة المخبر، مساعد المخبر، عاملة نظافة.
 - **مصلحة الإنتاج :** ونجد فيها رئيس مصلحة الإنتاج، رؤساء النوبات، مسيرو الأسطوانات، مسيرو النظافة، المغرل، رئيس فرع التحصيل، معبئي المنتج، أعوان مساعدين، منظفون.
 - **مصلحة التموين والتخزين :** ونجد فيها رئيس مصلحة التموين، رئيس قسم التموين، مكلف مشتريات، متابع مخزونات، مساعد متابع مخزونات.
 - **مصلحة التسويق :** ونجد فيها رئيس مصلحة التسويق، رئيس قسم التجارة، المفوترون، رؤساء نقاط البيع.
 - **مصلحة الأمن :** ونجد فيها رئيس قسم الأمن، رئيس مصلحة الأمن، رئيس فرع الأمن، رئيس مركز الحراسة، عون أمن.

3-1-3 منتجات مطاحن الحلفة

يعتبر طحن القمح النشاط الأساسي للمؤسسة حيث تقدر الطاقة الإنتاجية له بحوالي 1800 قنطار/ اليوم من القمح الصلب و1000 قنطار / اليوم من القمح اللين يستخلص منها السميد والدقيق (بنوعيهما العادي والممتاز) إضافة إلى النخالة الموجهة لتغذية الأنعام . والجدول الموالي يبين منتجات مطاحن الحلفة.⁽¹⁴⁾

الجدول رقم (02) : منتجات مطاحن الحلفة

منتجات السميد	منتجات الدقيق	منتجات العجائن
سميد ممتاز 25 كغ / 10 كغ	دقيق ممتاز 25 كغ / 10 كغ	معكرونة 500 غ / 5 كغ
سميد عادي 25 كغ / 10 كغ	دقيق عادي 25 كغ / 10 كغ / 50 كغ	لسان الطير 500 غ / 5 كغ
سميد مسقط 25 كغ	نخالة الدقيق (أغذية الأنعام)	شربة 500 غ / 5 كغ
نخالة السميد (أغذية الأنعام)	جنين القمح	محمص 500 غ / 5 كغ
		سباغيتي 500 غ / 5 كغ

المصدر : من أرشيف المؤسسة قسم الإنتاج، 2017.

3-2 التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة

تم جمع المعلومات من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم تحكيمها من طرف مجموعة من الدكاترة ذوي الخبرة، وذلك من أجل الصدق الخارجي. كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة حيث أجرت الباحثة مقابلة مع أهم إطارات مطاحن الجلفة وذلك من أجل الحصول على المعلومات حول المؤسسة وكذا تسهيل وتذليل الصعوبات في بعض الأسئلة التي كانت مبهمة بالنسبة لهم. ونظرا لأهمية الموضوع ودرجة حساسيته حيث يتعلق الأمر بالمفكر الاستراتيجي فإن عينة الدراسة اشتملت على الإطارات الفاعلة في اتخاذ القرار في المؤسسة والجدول الموالي يبين عددهم وتخصصاتهم.

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة	المدير العام	مصلحة التمويل	مصلحة المالية	قسم الإنتاج	مصلحة التجارة	مصلحة الصيانة	المجموع
العدد	01	04	09	10	14	01	39

المصدر : مقابلة مع مراقب التسيير لمطاحن الجلفة.

3-2-1 صدق وثبات أداة الدراسة :

بالنسبة للصدق الداخلي فقد تم حسابه بالاعتماد على برنامج SPSS وذلك باستعمال مقياس الثبات a كرومباخ وكان

على النحو التالي :

الجدول رقم (04) : صدق وثبات أداة الدراسة

N of Items	Cronbach's Alpha
19	0.835

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل α كرومباخ قيمته 83.5% وهذا دليل على صدق وثبات وثقة أداة الدراسة.

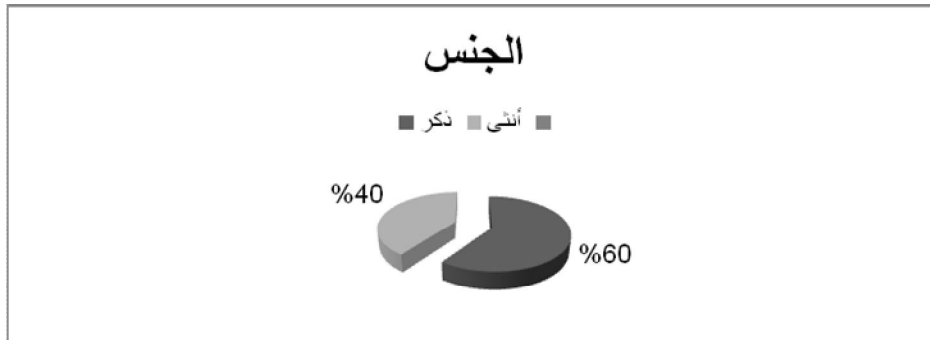
3-2-2 تحليل البيانات الشخصية :

علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

اختصرت الدراسة بالنسبة للبيانات الشخصية على الجنس، العمر والشهادة العلمية، وعدد سنوات الخبرة. باعتبارها أهم المتغيرات المؤثرة في شخصية المفكر الاستراتيجي.

– الجنس :

الشكل رقم (06) : توزيع العينة حسب الجنس

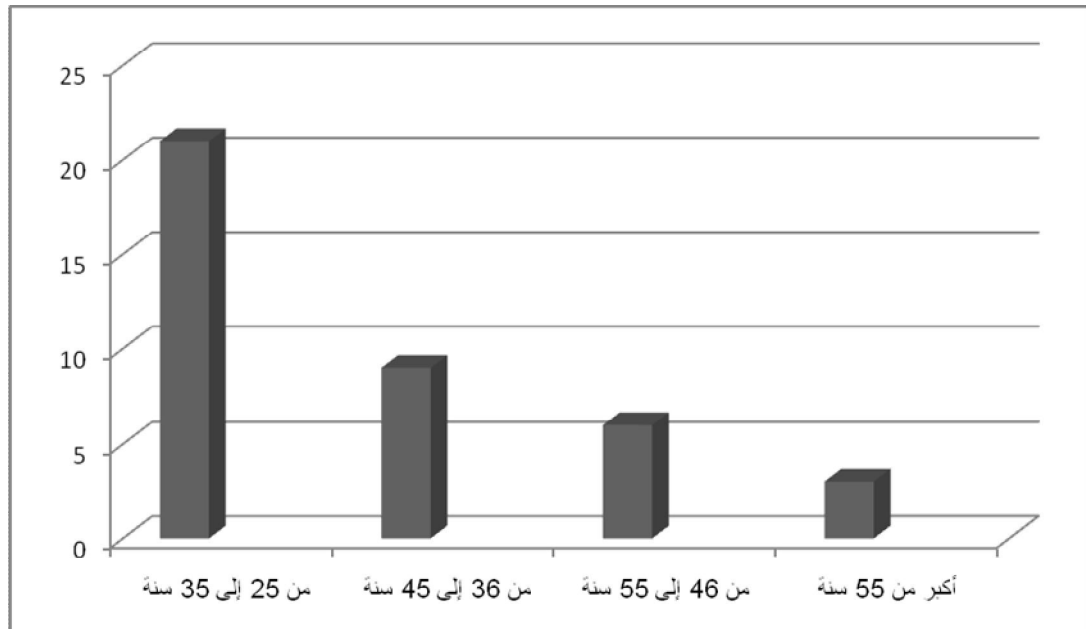


المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على المعطيات.

يبين الشكل أن نسبة 60 % من أفراد العينة هم ذكور، في حين أن ما نسبته 40% إناث، وهذا دليل على انفتاح المنظمة نحو استقطاب الكفاءات .

– العمر :

الشكل رقم (07) : توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على المعطيات.

يبين الشكل أعلاه أن ما نسبته 53.84% من مسيري مطاحن الجلفة هم من الشباب، وهذا دليل على أن الإدارة تأخذ بثقافة التغيير وتعطي فرصة متساوية للكفاءات، كما يعود سبب انخفاض عمر المسيرين إلى وضعية المؤسسة حيث أن أعيد بعثها في 2012 بعد تصفيتها، وهذا ما أتاح الفرصة للفئة الشابة من المسيرين بالعمل بها.

– الشهادة العلمية :

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

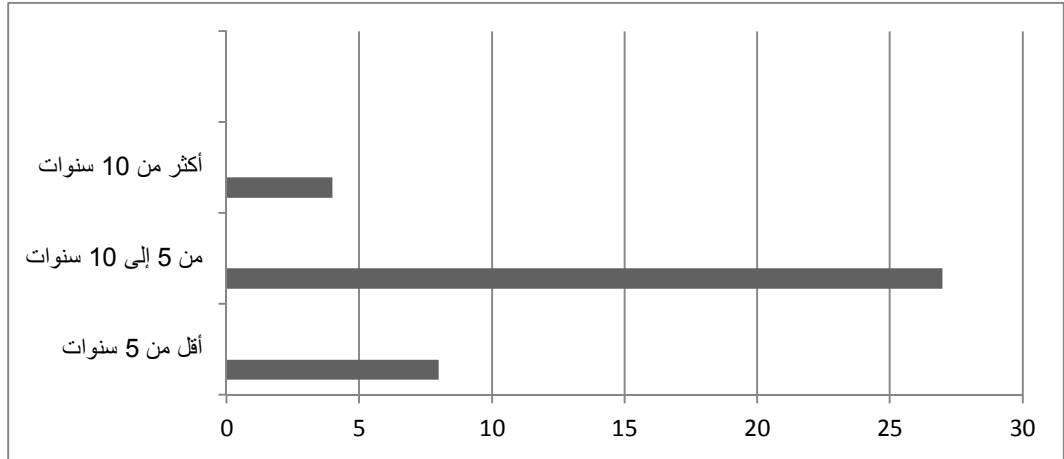
المستوى	تقني سامي	ليسانس	مهندس	دراسات عليا	المجموع
التكرار	09	18	08	04	39
النسبة	%23.07	%46.15	%20.51	%10.25	%100

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

أغلب أفراد العينة من المتحصلين على شهادة الليسانس وذلك بنسبة 46.15%، في حين نجد 10.25% لديهم دراسات عليا وهي النسبة الأقل، وما نسبته 20.51% مهندسين وهذه النسبة راجعة لطبيعة العمل الذين يزاولونه خاصة رؤساء المناوبات.

– عدد سنوات الخبرة :

الشكل رقم (08) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على المعطيات.

يبين الشكل أن ما نسبته 69.23% تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات، وهذا راجع إلى افتتاح مطاحن الجلفة بصيغتها الجديدة.

3-2-3 تحليل بيانات الاستبانة :

- بالنسبة لميولات المسيرين في مطاحن الجلفة حول عبارات الاستبانة فإنها كما يلي :
- المحور الأول : يتعلق بسمات المفكر الاستراتيجي والتي ارتأينا أن نقسمها إلى ثلاثة أبعاد هي :
 - البعد الأول : يتعلق بالتفكير الاستراتيجي، وكانت ميولات العينة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (06) : المتوسط الحسابي للبعد الأول (التفكير الاستراتيجي)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الاستراتيجي	2.95	0.32

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانوا موافقين على هذا البعد، أي أنهم يفكرون بطريقة إستراتيجية عند بناء خططهم.

البعد الثاني : والذي يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، كانت ميولات العينة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (07) : المتوسط الحسابي للبعد الثاني (الرؤية الإستراتيجية)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية الإستراتيجية	1.85	0.72

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم موافقين على وجود الرؤية الإستراتيجية ضمن سماتهم الشخصية، وقدرتهم على تحويل الأفكار إلى مخططات.

- البعد الثاني : والذي يتعلق بقدرة المفكر الاستراتيجي على اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (08) : المتوسط الحسابي للبعد الثالث (اتخاذ القرارات)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	1.13	0.75

المصدر : مخرجات برنامج spss.

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانت آرائهم محايدة حول هذا البعد، فهناك من يرى وجود استقلالية في اتخاذ القرارات وهناك من يرى وجود قيود تحول دون فعل ذلك بحرية.

– المحور الثاني : والذي يتعلق بابتكار القيمة

الجدول رقم (09) : المتوسط الحسابي للمحور الثاني (ابتكار القيمة)

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ابتكار القيمة	1.30	0.71

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة كانوا محايدين في هذا المحور المتعلق بابتكار القيمة، وذلك راجع إلى قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة لكنها لا تستطيع التخلي عن المنتجات القديمة، وهذا ما ينافي نوعاً ما فكرة ابتكار القيمة التي تقضي بالتخلص من المنتجات ذات الطلب العالي التي تستطيع المؤسسات الأخرى تلبيةها.

3-3 إثبات صحة الفرضيات

سيتم معالجة الدراسة من خلال الفرضية الأساسية التالية والتي فحواها :

– لا توجد علاقة بين سمات المفكر الإستراتيجي وتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

وللإجابة على هذه الفرضية تم تجزئتها لثلاث فرضيات أساسية هي :

الفرضية الأولى : H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للتفكير الإستراتيجي في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للتفكير الإستراتيجي في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

الفرضية الثانية : H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للرؤية الإستراتيجية في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للرؤية الإستراتيجية في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

الفرضية الثالثة : H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ لاتخاذ القرار في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

علاقة سمات المفكر الإستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ لالتخاذ القرار في ابتكار القيمة في

منظمات الأعمال.

من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وبمساعدة برنامج SPSS تم الحصول على الجداول الموالية :

الجدول رقم (10) : الارتباط الخطي البسيط بين التفكير الإستراتيجي وابتكار القيمة

Correlations		
	z1	w
Pearson Correlation	1	.784
Sig. (2-tailed)		.010
N	39	39
Pearson Correlation	.784	1
Sig. (2-tailed)	.010	
N	39	39

** . Correlation is significant at the 0.05level (2-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig هي 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية α ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للتفكير الإستراتيجي في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

كما أن هناك علاقة طردية وقوية بين التفكير الإستراتيجي وابتكار القيمة وذلك بنسبة 78.4%.

الجدول رقم (11) : الارتباط الخطي البسيط بين الرؤية الإستراتيجية وابتكار القيمة

Correlations		
	Z2	w

علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

	Pearson Correlation	1	.825**
z1	Sig. (2-tailed)		.003
	N	39	39
	Pearson Correlation	.825**	1
w	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig هي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية α ، وبالتالي فإن الفرضية الصفرية مرفوضة، والفرضية البديلة مقبولة أي أن : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 5\%)$ للرؤية الاستراتيجية في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال.

كما أن نسبة الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وابتكار القيمة عالية جدا وذلك بنسبة 82.5%، أي وجود علاقة طردية وقوية بين الرؤية الاستراتيجية وابتكار القيمة.

الجدول رقم (12) : الارتباط بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وابتكار القيمة

Correlations			
		w	Z3
	Pearson Correlation	1	.523
w	Sig. (2-tailed)		.047
	N	39	39
	Pearson Correlation	.523	1
z2	Sig. (2-tailed)	.047	
	N	39	39

المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig هي 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية α وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، أي أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 5\%$) لاتخاذ القرار في ابتكار القيمة في منظمات الأعمال. كما أن قوة الارتباط بين اتخاذ القرارات الإستراتيجية وابتكار القيمة ضعيفة نوعاً ما حيث تبلغ نسبتها 52.3% فقط.

الخلاصة :

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، تستدعي ضرورة تنمية قدرات مسيريهها، من أجل الرفع من كفاءة وفعالية مؤسساتهم، والحرص على اكتساب مكانة متميزة في السوق.

فالمسير أو المفكر الإستراتيجي له القدرة على خلق رؤية إستراتيجية تمكنه من تحقيق ابتكار القيمة لمنظمتة وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات التي تبني على أساس سماته الشخصية.

يمكن حصر أهم النتائج التي أفضت إليها الدراسة في:

- لصفات المفكر الإستراتيجي أهمية كبيرة في تشكيل رؤية المؤسسة؛
- ابتكار القيمة ينبع من قدرة المفكر الإستراتيجي على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة؛
- يمتلك مسيرو مطاحن الجلفة رؤية إستراتيجية تمكنهم من تحقيق التميز في أعمالهم؛
- يرحب مسيرو مطاحن الجلفة بالأفكار الجديدة (ثقافة التغيير) وذلك بوجود منحة الاختراع والمنح التشجيعية؛
- محدودية الخيارات أمام مسيري مطاحن الجلفة تمنعهم من الابتكار، خاصة فيما يتعلق بالتزويد بالمادة الأولية حيث أنها تأتي من مورد واحد وهو عن طريق الدولة؛
- يعاني مسيرو مطاحن الجلفة من مشاكل في التسيير خاصة بتدخل أطراف أخرى، وهذا ما يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

استناداً إلى النتائج السابقة يمكن أن نقدم جملة من التوصيات:

- على الإدارة العليا تفهم امتلاك المفكر الإستراتيجي لمجموعة من القدرات التي يبرزها في خططه الإستراتيجية.
- على المفكر الإستراتيجية التحلي بالرؤية الإستراتيجية التي تمكنه من نقل منظمتة نحو أفضل أداء.
- تكامل مواصفات المسير مع المفكر الإستراتيجي من أجل خدمة الأهداف التنظيمية.
- العمل على تشجيع اتخاذ القرارات من طرف المفكرين الإستراتيجيين.

الهوامش والمراجع:

- 1- مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص : 41 و42.
- 2- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي : فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص : 135 و136.

علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال

- 3- يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ترسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012، ص : 01.
- 4- صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، عدد 01، العراق، يونيو 2003، ص : 49.
- 5- أحمد علي صالح، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2001، ص : 26.
- 6- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص : 142.
- 7- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص : 53.
- 8- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص : 53.
- 9- محمد صادق صور، مستقبل الحضارة الإنسانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص : 908.
- 10- هشام مصطفى عبد العزيز، خصائص القرار الاستراتيجي، مفكرة الإسلام، المملكة العربية السعودية، 09 يوليو 2009، ص : 01.
- 11- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا : إعداد -تنفيذ-مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص : 59.
- 12- W.Cham Kim, Ranée Maurborgne, Blue Ocean Strategy From Theory To Practice, California Managemant Review, Vol 47, No 3, U.S.A, 2005, P : 156.
- 13- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 168، 211، 212، 213.
- 14- الوثائق الرسمية لمطاحن الحلفة، 2017.