

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- EL-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales

et Science de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

التوجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق
لابتكار القيمة والابتعاد عن الأسواق الحمراء

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/ عبيدات سارة

من إعداد الطالبات

أسماء بوخضير

فاطمة مفواد

الإهداء

إلى من هد الصخر من أجل أن أنعم بالراحة مطمئنة النفس، ومن مشى حافيا على الشوك في الليالي
الحالكة لأمشي مرفوعة الرأس، إلى من منحي الثقة والقوة لأتأبر وأصل إلى هدفي الأسمى

أبي العزيز

إلى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق إلى معنى ابتسامتي وسر سعادتي إلى من غمرتني بحنانها
وتذكرتني بدعائها، إلى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة

حبيبتي أمي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي

أخواتي وأخواني

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة
تعلمنا

صديقاتي وزميلاتي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير
لنا سيرة العلم والنجاح

أساتذتنا الكرام



الإهداء

إلى النحلة التي تمتص الرحيق من ثغور الأزاهير لتقدمه عسلا مصفى في شفاء العقول والنفوس

أمي الفاضلة

إلى الطود الشم الذي استزرع الصحراء وحولها إلى واحة خضراء وارفة الظلال وافرة الغلال

أبي الغالي

إلى أيقونة الحب والجمال والخير التي لم تدعني وحدي وكانت بجانبني طيلة حياتي

تؤامي "ملاك"

إلى من حبهم يجري في عروقي وبوجودهم تزهر حياتي

أخويا "عبد الرحمان" "إبراهيم"

إلى من كانت رفيقتي وسندي طيلة مشواري الجامعي إلى من كانت سر نجاحي ومشجعتي

خالتي "أميمة"

إلى من سيرافقني بقية دربي، ويكون لي سنداً

زوجي "محمد"

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق نحو النجاح طيلة مشوارنا الدراسي

صديقتي وبنات خالتي "فاطمة"

إلى الذين أناروا لي طريق المعرفة، وافرشوها بورود النصح ورياحين التوجيه

أساتذتي الأجلاء

إلى كل هؤلاء. أقدم هذا البحث



شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا في إتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

بعون الله وتوفيقه وما توفيقنا إلا بالله انتهينا من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل حافل باليأس والرجاء والصبر والطموح وهدفنا الوصول إلى مبتغانا.

نحجم القلم عن الكتابة فلم يستطيع التعبير عن خوالج النفس فأقسمنا على أن نمتطي سهوة جواده، لنعبر عن جزيل شكرنا وأعظم امتناننا للأستاذة " عبيدات سارة " على ما بذلته من جهد ليرى عملنا هذا النور، فبفضل الله وبفضلها استطعنا الوصول إلى هنا، فكم أخطأنا فقومتنا بحسن أسلوبها، وزللنا فانثشتنا بلباقة تعملها، وكم أحسنا فكانت لنا مشجعة، وأتقنا فكانت لنا محفزة، فقد أعانتنا لنضع قدمنا على أول درجة في السلم.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل ما حضينا به من معاملة طيبة ورعاية كريمة طيلة دراستنا في هذه الكلية الموقرة. ونشكر كل من ساعدنا في هذه المذكرة ونخص بالذكر جميع أصدقائنا وعائلتنا. وفي الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضرنا اسمه أو نسيناه. ونسأل العلي القدير الموفق لكل شيء أن يجزيهم عنا خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

فشكرا أستاذتي الفاضلة.



ملخص

تشهد البيئة التنافسية اليوم تغيرات وتحولات سريعة في محيط الأعمال، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تطوير أساليبها، وتحديث منتجاتها وخدماتها وابتكار الجديد للبقاء في سوقها وكسب زبائنها. وهذا ما هدفت له هذه الدراسة وهو التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية، وعلاقته بابتكار القيمة، كذلك كيفية مساهمة هذه الاستراتيجية في تميز ونجاح بعض الشركات العالمية في مجال أعمالهم. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات العالمية كشركة: سكايب، أبل، نوفونورديسك وCitizenM استطعت تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة. هذا ما مكنها من الخروج من دائرة المنافسة والتميز في مجال أعمالها وإنشاء أسواق جديدة وذلك من خلال ابتكار القيمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة حث الشركات بالاستمرار و/أو البدء في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، لكونها تكسب الشركات المطبقة لها فوائد ومزايا عديدة، وتمكنها أيضا من ابتكار القيمة للشركة والزبون.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، المحيط الأحمر، الميزة التنافسية.

Abstract

Today's competitive environment is undergoing rapid changes and transformations in the business environment, which has led enterprises to seek to develop their own methods, modernize their products and services and invent new ones to stay on the market and earn their customers. The study sought to identify the strategy of the Blue Ocean as a modern method of strategic management and its relationship with value innovation, as well as how this strategy can contribute to the excellence and success of some international companies in their field of business. To achieve these goals, a case-study approach was adopted. The study found that some international companies, such as a company: **Skype, Apple, Novonordisk and CitizenM** implement the Blue Ocean Strategy in its four dimensions very high. This has enabled them to break out of competition and create new markets by devising value and differentiating competitors. In the light of the findings of the study, the researchers recommended that companies should be urged to continue and/or begin applying the Blue Ocean strategy, as it would gain many benefits and advantages from the companies being applied, and would also be able to create value for the company and the customer.

Keywords: blue ocean strategy, value innovation, Red Ocean, competitive advantage.



فهرس

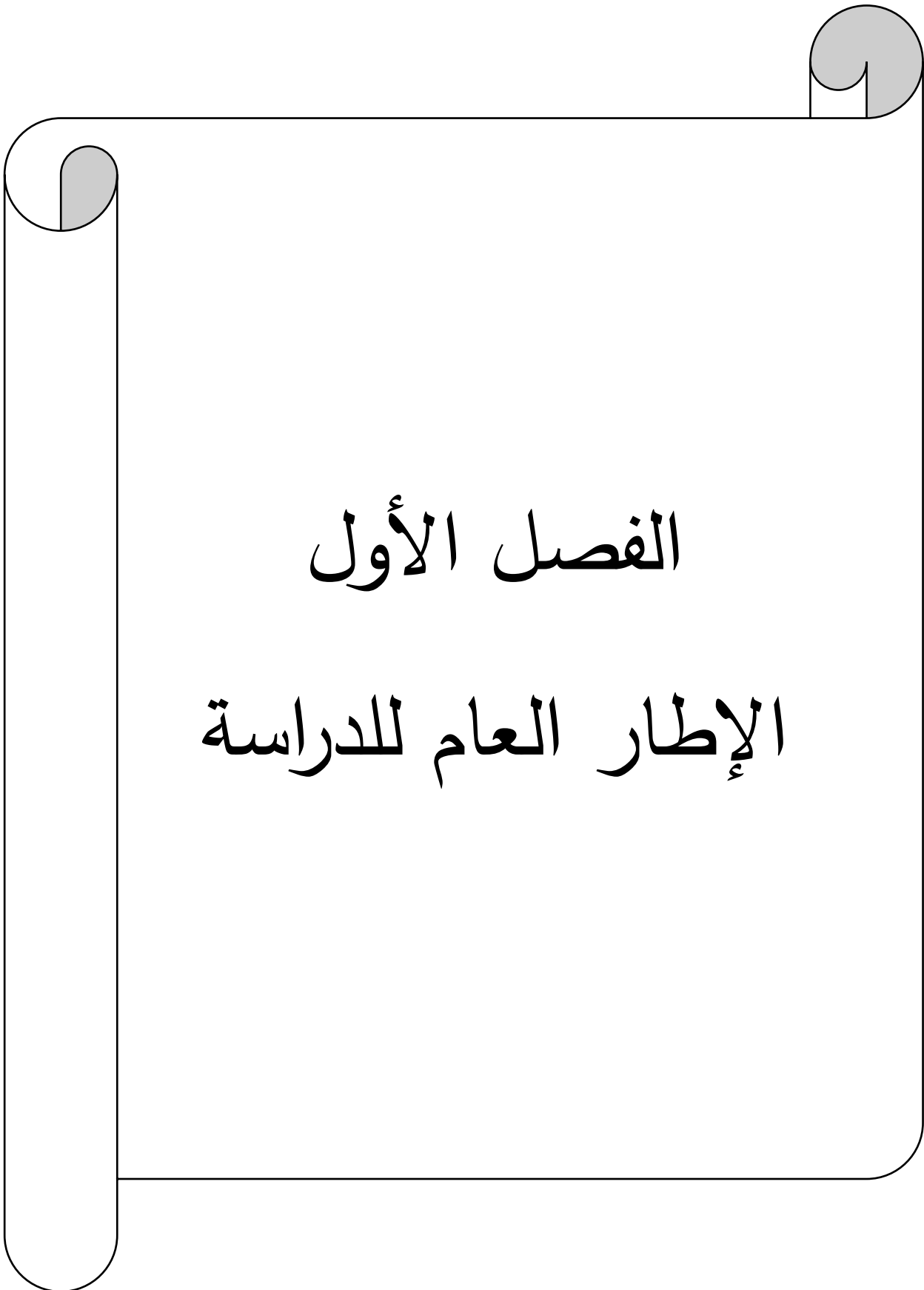
المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
I-II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	الدراسات السابقة ومناقشتها
7	هيكلية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
10	تمهيد
11	I طبيعة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق
11	1. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها، مبادئها
14	2. الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر
15	3. دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها
18	II صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
18	1. صياغة استراتيجية المحيط الأزرق
23	2. تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
27	3. استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها
29	III عوامل نجاح وانتقادات استراتيجية المحيط الأزرق
29	1. عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق
31	2. أهم الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق
31	IV ابتكار القيمة كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق

31	1. ابتكار القيمة جوهر استراتيجية المحيط الأزرق
34	2. أدوات استراتيجية المحيط الأزرق
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض نماذج لشركات عالمية طبقت استراتيجية المحيط الأزرق	
41	تمهيد
42	I دراسة حالة شركة سكايب
42	1. نشأة شركة سكايب
42	2. المحيط الأزرق لسكايب
43	II دراسة حالة شركة أبل
43	1. نشأة شركة أبل
44	2. المحيط الأزرق لأبل
45	III دراسة حالة شركة نوفو نورد يسك
45	1. نشأة شركة نوفو نورد يسك
45	2. نوفو نورد يسك واستراتيجية المحيط الأزرق
48	IV دراسة حالة شركة CitizenM
48	1. نشأة شركة CitizenM
49	2. شركة CitizenM واستراتيجية المحيط الأزرق
56	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
58	I منهج الدراسة
58	II إجراءات الدراسة
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
61	I النتائج واختبار الفرضيات
62	II اقتراحات
63	III خاتمة
64-66	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر	01
19	مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق	02
20	تصور مساحة سوق جديدة من المنافسة إلى إيجاد محيط أزرق	03
23	مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق	04
28	حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق	05
37	مزايا أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق	06

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
16	ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق	01
25	العقبات المنظماتية الأربعة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق	02
26	سياق التنفيذ بوجود العملية العادلة أو بدونها لدى وضع الاستراتيجية	03
32	ابتكار القيمة حسب استراتيجية المحيط الأزرق	04
35	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق	05
48	ابتكار القيمة لمؤسسة نوفو نورد بيك	06
50	نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق قبل إطلاق فنادق	07
54	نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق بعد إطلاق فنادق CitizenM	08



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. مقدمة

يعيش العالم اليوم تغيرات اقتصادية سريعة ومستمرة في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، وساهم التطور التكنولوجي وعولمة الأسواق في تزايد حجم الإنتاج بنسب تفوق نسب تزايد الطلب عليه، وهذا ما أدى إلى نشوء منافسة محتدمة بين منظمات الأعمال التي أصبحت تسعى لكسب أكبر حصة لها في السوق عبر الاقتطاع من حصص منافسيها بإتباع استراتيجيات وطرق وأساليب عديدة لتحقيق ذلك، وهذا بهدف ضمان بقائها واستمراريتها في المقام الأول قبل التفكير في تطويرها وتوسعها ونموها، وهو الأمر الذي أصبح يمثل مهمة صعبة التحقيق بعد أن ظهر تقارب كبير في العروض المقدمة للعملاء من طرف المنتجين ومقدمي الخدمات واشتعلت حرب الأسعار فيما بينهم مما أدى إلى تآكل رهيب في الأرباح المحققة.

وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المنظمة تبني نموذج عمل ومنهج استراتيجي وتنافسي جديد مختلف عن الاستراتيجيات السائدة يمكنها من الانعتاق من المنافسة القائمة وفتح مساحات سوقية جديدة بخلق طلب جديد، وهو ما لا يتحقق إلا بتقديم عروض مختلفة عما يقدمه المنافسون في السوق تقدم من خلالها قيمة إضافية للعملاء مقابل تخفيض للتكاليف يسمح بتخفيض للأسعار وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق السبيل الأنسب لتحقيق هذا.

وجه لهذه الاستراتيجية انتقادات كثيرة أهمها أنها تقتقد إلى مقياس كمي تستطيع المؤسسة من خلاله اكتشاف انحراف أدائها وتوجيه متعاملي السوق التقليديين إلى خلق القيمة، كذلك ما يشدد عليه العديد من الباحثين منهم (Blanco & Ioarne) هو أن هذه الاستراتيجية تميل إلى الابتكار التعطيلي والذي يعطل السوق القائمة لاكتشاف فضاءات جديدة، وبالتالي فهو يتعارض مع فكرة التحسين.

2. مشكلة الدراسة

إن خلق محيطات زرقاء أصبح حتمية متنامية، سيما أن التكنولوجيا والعولمة ساهمت تدريجيا في عدم تمايز المنتجات، حرب الأسعار، تآكل الأرباح...، ولذا أصبح المحيط الأزرق مطلوب لكسر الجمود. وبخلاف المحيط الأحمر، فإن المحيط الأزرق يجعل الشركات لا تقارن نسبة إلى منافسيها وذلك من خلال تحقيق قفزة في القيمة، لأن الاستراتيجية الجديدة تخلق فضاء بلا منازع. وتضع الشركة جهود الابتكار بما يتماشى مع متطلباتها من حيث السعر، والمنافع والتكاليف، ففي المحيط الأحمر لا بد من الاختيار بين التمايز أو السيطرة على التكاليف، لكن المحيط الأزرق يحقق الهدفين معا. أحدثت استراتيجية المحيط الأزرق تحول كبير في العديد من الشركات منها **NovoNordisk, Skype, Apple**.

CitizenM والتي حققت نجاحا باهرا من خلال اعتماد مضامين فلسفية جديدة تساهم إلى حد كبير في التحرر من المنافسة.

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف ساهمت استراتيجية المحيط الأزرق في تميز الشركات العالمية في مجال أعمالهم؟

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي منهجية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات؟
2. كيف تمكنت شركة أبل من ابتكار القيمة في صناعة تطبيقات الجوال وسوق الموسيقى الرقمية؟
3. كيف تمكنت شركة سكايب من ابتكار القيمة في تطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت؟
4. كيف تمكنت شركة **نوفو نورد يسك** من ابتكار القيمة في مجال الأنسولين ورعاية مرضى السكري؟
5. كيف تمكنت شركة **CitizenM** من ابتكار القيمة في عالم الفنادق؟

3. فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات عن مقترحات تحليلية وتفسيرات أولية لأسئلة الدراسة، وبناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- استطاعت الشركات (سكايب، أبل، **نوفونورديسك** و **CitizenM**) الخروج من دائرة المنافسة وإنشاء أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة والتميز عن المنافسين.

4. أهمية الدراسة

- لهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية علمية:

تتمثل الأهمية النظرية في حيوية هذه الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات في موضوع استراتيجية المحيط الأزرق، إلى جانب حداثة هذه البحوث. أما الأهمية العلمية فتتمثل في التعرف على مدى وعي المؤسسة بكيفية خلق منافذ جديدة، وطرق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسة ومدى تبني هذا المفهوم.

- أهمية تطبيق استراتيجية حديثة اثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية والمؤسسات التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة أكبر دليل على ذلك.

- قد تكون الدراسة مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال مقاربات الاستراتيجيات الحديثة.

5. أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق لنشر الوعي الإداري والاستراتيجي للمؤسسات بوجود فرص استراتيجية يجب استغلالها.
- التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية يتم من خلالها اكتشاف الثغرات التي لم يتطرق إليها المنافسين.
- مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر، وكيفية الخروج من الإدارة الحمراء والدخول إلى الإدارة الزرقاء.
- دراسة مفهوم ابتكار القيمة.
- اكتشاف طبيعة علاقة استراتيجية المحيط الأزرق بابتكار القيمة.
- التعرف على مجموعة من الشركات العالمية التي نجحت في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.

6. الدراسات السابقة ومناقشتها

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة من المواضيع الحديثة، خاصة ما يشهده المحيط من تغييرات تطورات سريعة حيث تطرق إليه بعض من الكتاب والباحثين وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال والمرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1- دراسة: علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2012. هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق ومقارنتها مع استراتيجية المحيط الأحمر وكيفية الخروج من الإدارة الحمراء والدخول إلى الإدارة الزرقاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات التي تبحث عن الإبداع والتميز بالاستفادة من الإرث المتراكم للمنظمات الرائدة التي حتمت عليها خصوصيتها مواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

تتكون هذه الدراسة من ثمانية فصول. خصص الفصل الأول لبيان المفاهيم الرئيسية والاساسية للاستراتيجية بصورة عامة واستراتيجية المحيط الأزرق بصورة خاصة، وتطرق الفصل الثاني إلى الإبداع وكيفية الخروج من الإدارة الحمراء والدخول إلى الإدارة الزرقاء ومن ثم ابتكار القيمة والذي يعتبر الحجر الاساسي لاستراتيجية المحيط الأزرق. في حين تناول الفصل الثالث صياغة استراتيجية المحيط الأزرق والتعرف على مبادئها وانصرف الفصل الرابع لتنفيذ هذه الاستراتيجية ومؤشراتها لكي تمهد الطريق امام المنظمات الرائدة لانتهاج استراتيجية المحيط الأزرق. اما الفصل الخامس فقد تناول المفاهيم الرئيسية

والاهمية للميزة التنافسية المستدامة والتعرف على استراتيجياتها ومصادرها في حين تناول الفصل السادس عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة ومدخلها اما الفصل السابع فقد تناول معايير وحواجز الميزة التنافسية المستدامة واخيراً جاء الفصل الثامن ليلقي الضوء على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة.

2- دراسة: ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، 2016. هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) ، ودورها في خلق القيمة للشركة لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم (533) موظفاً . ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (266) مستجيباً.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جداً في نشاطها. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة حث الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين في الاستمرار في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده الأربعة. أيضاً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة كمتغير تابع، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق كل بعد من الأبعاد الأربعة كمتغيرات مستقلة، وبين ابتكار القيمة للشركة، بحيث كلما زاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها الأربعة، زادت قيمة الشركة وقيمة الزبون.

3- دراسة: يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة، 2017. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال استكشاف مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار- الزيادة - التقليص - الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع).

وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني وتطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وذلك لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال منظور استراتيجية المحيط الأزرق والذي يساهم بتحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة: وعد جرجنازي، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصاريف الخاصة في حماه، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصاريف الخاصة العاملة في حماه، وذلك من خلال استكشاف مدى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، الزيادة، التقليل، الابتكار) وتأثيرها على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).

أظهرت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في المصاريف الخاصة العاملة في حماه، وكان أكبر علاقة تأثير لبعد الاستبعاد ثم تلاه من حيث التأثير بعد الابتكار والتقليل وأخيراً جاء بعد الزيادة بالمرتبة الأخيرة.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات أبرزها ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وذلك لما لها من أهمية في ابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، كما أوصت بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية وذلك من خلال منظور استراتيجية المحيط الأزرق والذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال – دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019. في هذا الإطار هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة اعتماد أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة. وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على المقاربة الهجينة، وذلك وفق خمس مراحل هي: تحديد عوامل جودة الخدمة بناء على مقابلة تم إجراؤها مع مسؤول مؤسسة أوريدو وكذا مجموعة من الدراسات السابقة في قطاع الخدمات من أجل تصميم

استبيان للدراسة تحديد الأهمية النسبية لجودة الخدمة ورسم منحنى الجودة المتوقعة/المدركة لجميع، العوامل وحساب مستوى الجودة وفقا لنموذج سيرف كوال بعدها تصنيف العوامل وفقا لفرصهم في تحسين جودة الخدمة وتحديد الحلول التقنية التي تتطابق والتوجه الاستراتيجي الجديد لتحسين جودة الخدمة.

تمثلت نتائج تطبيق مخطط جودة الخدمة في وجود ثلاث مجموعات، مجموعة أولى تضم عوامل يفترض تأكيدها تخص السهولة في الوصول إلى العروض، خلو الخدمات من الأخطاء، إمكانية اتصال الزبون بالمؤسسة، وامتلاك الموظفين لمهارات التواصل وعوامل يفترض جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة تتمثل في قوة وثبات الشبكة، إبلاغ المؤسسة عن العروض، وتقديم النصح للزبائن، وعوامل يتوجب تبنيتها تمثلت في توفير منصة للتفاعل بين الزبائن، توفير أجهزة الية 24/24 ساعة، خدمات متاحة على الأنترنت، والتعويض عن الخلل في الخدمات، وقد قدمت خارطة الطريق التي يفترض اتباعها من طرف إحدى المؤسسات لتحويل التوجيه الاستراتيجي نحو تحسين جودة الخدمات للمؤسسة بعض الحلول تمثلت في إنشاء تطبيقات للهاتف النقال، تبني نموذج الخدمة الذاتية، وتشكيل مجتمع عبر الأنترنت، كل هذه الحلول هدفها الأساسي رفع قيمة الزبون وبالتالي تحقيق ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " التوجه نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لابتكار القيمة والابتعاد عن الأسواق الحمراء " اتضح ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استراتيجية المحيط الأزرق من الجانب النظري؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ابتكار القيمة من الجانب النظري؛
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين المكاني والزمني؛

7. هيكلية الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول خاتمة. يمثل الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث يحتوي على مقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، الدراسات السابقة ومناقشتها، هيكلية الدراسة.

- أما الفصل الثاني فيعنى بالإطار النظري للدراسة، تم من خلاله تقديم طبيعة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (تعريف، خصائص، مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، كذلك الفرق بين استراتيجية المحيط

الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر، دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق). صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق (صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، واستمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديديها). عوامل نجاح وانتقادات استراتيجية المحيط الأزرق (عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق، أهم الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق). ابتكار القيمة كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق كأخر مبحث في الفصل (ابتكار القيمة جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، أدوات استراتيجية المحيط الأزرق).

- يعنى الفصل الثالث بعرض نماذج لشركات عالمية طبقت استراتيجية المحيط الأزرق ومن بين هذه الشركات اخترنا (شركة سكايب، شركة أبل، شركة نوفو نورد يسك، شركة CitizenM).
- بالنسبة للفصل الرابع خصص ليشمل منهج الدراسة وأهم الإجراءات المتبعة للدراسة.
- أما الفصل الخامس والأخير جاء لعرض النتائج ومناقشتها (تفسير النتائج، اختبار الفرضيات، استنتاجات، اقتراحات).
- اعتمادا على ما تم التوصل إليه وما تم عرضه في كل مرحلة من مراحل البحث، يتم توضيح نتائج الدراسة المتحصل عليها، في خاتمة تحوصل كل ما سبق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر الاستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في مجال الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين في المؤسسات الصناعية والخدمية. فلا تزال بعض المؤسسات تنتهج استراتيجيات محددة دون وعي تام لنوعية الاستراتيجية المنتهجة. ومن هنا تظهر مؤسسات تنمو وتتوسع وأخرى تتعرض للإفلاس والانهيار والخروج من ميدان الأعمال.

وفي ظل نظام المنافسة القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى أصبحت كثير من المؤسسات تتفادى المنافسة المباشرة حرصاً منها على الحفاظ على كيانها الاقتصادي، لذلك فقد سعت العديد من المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن التفكير التقليدي، ولعل أحدث هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق القائمة على ابتكار القيمة للمؤسسة والزيون معا.

ولتوضيح الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق خصص هذا الفصل للإلمام ببعض المفاهيم وذلك من خلال عرض العناصر التالية:

- طبيعة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
- صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.
- عوامل نجاح وانتقادات استراتيجية المحيط الأزرق.
- ابتكار القيمة كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

1. طبيعية مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدا عن المنافسات والحروب التسويقية والتنافسية، كما هو السائد في عالم الأعمال ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق لأهم العناصر المتعلقة بهذه الاستراتيجية من تعريف وخصائص، مبادئ، الفرق بينها وبين استراتيجية المحيط الأحمر، دوافع تبني هذه الاستراتيجية وأهميتها.

1- تعريف استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها، مبادئها

1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تعد استراتيجية المحيط الأزرق نظرية جديدة قام بتطويرها "كيم ومبورن" في عام (2005) تحت مظلة المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في منظور إعادة البناء في الاستراتيجية، حيث أمضيا ما يقارب العشرين عاما في دراسة ما يزيد عن (300) مؤسسة في حوالي (30) صناعة، بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود المؤسسات إلى الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة، وابتكار قيمة للزبائن وللمؤسسات معا بهدف النمو وتحقيق أهداف المؤسسات⁽¹⁾.

اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق. أو ما لم يكتشف بعد من اصقاع المحيطات الصافية التي لم يصلها من يعكر صفوها قط في هذه البقاع غير المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية⁽²⁾.

استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة⁽³⁾.

(1) وعد جرجنازي، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصاريف الخاصة في حماه-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 17.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2012، ص 31.

(3) يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة، 2017، ص 11.

التي تضمن الانعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء استراتيجية غير تنافسية، كما وينظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو⁽¹⁾.

1-2- خصائص استراتيجية المحيط الأزرق

تتميز استراتيجية المحيط الأزرق بخصائص نذكر أهمها فيما يلي⁽²⁾:

❖ **قابلية الصناعة للتغيير:** إن المنطلق الذي بنيت عليه استراتيجية المحيط الأزرق هو إمكانية تغيير الصناعة، بمعنى أن ظروف ومعطيات صناعة المؤسسة أو قطاعها ليست ثابتة، بحيث لا تستطيع المؤسسة إلا العمل بها، بل وبالعكس يرى أصحاب استراتيجية المحيط الأزرق أنه على المؤسسة أن تتجراً على إدخال تغييرات على قطاعها، وأنه واحد من أهم عوامل نجاح المؤسسة الحديثة ويدفعها إلى الإبداع والتطور باستمرار؛

❖ **السيطرة على السوق:** تتيح استراتيجية المحيط الأزرق الفرصة للمؤسسة أن تسيطر على سوقها بسهولة وأن تحافظ على هذا السوق من المنافسة كما تسمح لها أيضاً أن تتبّع في نفس الوقت خيار التميز وخيار التكلفة المنخفضة؛

❖ **المؤسسة هي التي تنشأ الطلب:** بإنشائها لفضاء جديد تكون المؤسسة قد أنات طلباً جديداً، وسوقاً جديداً، وما يبقى عليها إلى أخذ هذا الطلب الذي أوجدته بدخولها الفضاء الجديد؛

❖ **إنشاء القيمة بالذهاب إلى ما وراء القطاع:** تسعى استراتيجية المحيط الأزرق إلى حث المؤسسة على الذهاب إلى أبعد من مستوى تكور قطاعها وإلى أبعد مما وصلت إليه صناعتها، لتبدع حيث لم يبدع غيرها، فالقيمة ليست مقيدة في هذه الحالة ولا يمكن تقييدها.

وتوجد أيضاً ثلاث خصائص لاستراتيجية المحيط الأزرق الناجحة وهي⁽³⁾:

1. **التركيز:** لكل استراتيجية كبيرة تركيزها، حيث تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد إذ تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها وتكون ذات سمعة جيدة في الأسواق؛
2. **التفرد:** عندما تصبح استراتيجية المنظمة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يفعله المنافسون، فإنها تفقد تفرداً؛

⁽¹⁾ ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، 2016، ص 123.

⁽²⁾ مهني عائشة، فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي - دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2016، ص 18.

⁽³⁾ علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سبق ذكره، ص 53.

3. **الشعار المقنع:** تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لامع واتجاه واضح، فالشعار الجذاب يعطي الزبائن رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه المنظمة. وتنعكس الطريقة المثلى لاختبار فاعلية الاستراتيجية في قوة واصالة الشعار الذي تقدمه لزيائنها.

1-3- مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

تتمحور المبادئ التي تركز عليها صياغة استراتيجية المحيط الأزرق في أربعة محاور رئيسية هي (1):

1- **إعادة بناء حدود السوق:** من خلال هذا المبدأ يتم العمل على إيجاد سوق جديدة للانفلات من المنافسة، ويظهر هنا مبدأ مخاطرة البحث الذي يكافح ضده الكثيرون من المدراء لإيجاد نماذج تطبيقية ناجحة من خلال التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة وبشكل جذري بهدف إعادة بناء عناصر السوق الحالية والذهاب إلى ما وراء الحدود الحالية لسوق عندها سيكون بالإمكان التحرر والانطلاق باتجاه استراتيجية المحيط الأزرق؛

2- **التركيز على الصورة الكاملة:** إن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على الصورة الكاملة يعتبر المفتاح في تخفيض مخاطر التخطيط لاستثمار كم كبير من الجهد والوقت لكونه لا يعكس صورة الوضع الاستراتيجي المالي للمنظمة فقط بل يساعدها في استكشاف استراتيجيتها المستقبلية وتفتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المنظمة وتفتح عيونها على المحيط الأزرق لتسهيل الفهم والإيصال للآخرين بحيث تؤدي للتنفيذ الفعال؛

3- **الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي:** تحتاج المنظمة المتبينة لاستراتيجية المحيط الأزرق إلى اتخاذ مسار مغاير لمسار الاستراتيجيات التقليدية فبدلاً من التركيز على فئة معينة من الزبائن عليها النظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين تقضيات الزبائن وتقسيم السوق بخلق سوق مستهدفة ضيقة جداً. إذ يقوم المسوقين عادة بتقسيم السوق لعدة مجموعات كل مجموعة تشمل زبائن ذات رغبات متشابهة وعندها يقومون بتصميم السلعة التي تلبي ذلك القسم من السوق. لذلك فإن عمل المنظمة يجب أن يقوم على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى الزبائن مما يسمح للمنظمة بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي بفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل؛

4- **السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح:** ويتعلق بنموذج عمل منيع يضمن منفعة جيدة باستخدام المعايير الأساسية ضمن سياق (منفعة الزبون، والسعر، والكلفة، والتكيف). إذ تعتبر نقطة البدء هي منفعة الزبون بإيجاد سبب مقنع لجعل غالبية الناس تقبل باقتناء المنتج أو الخدمة، ووضع سعر بحيث يجذب

(1) زكية مقري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية علة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 217.

كتلة زبائن مستهدفة يدفعون بقناعة مقابل المنتج أو الخدمة، وبالتالي خلق قفزة في القيمة الصافية للمشتري.

5- تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات: وهذا يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة وأن تحقق نجاحا داخليا بين جوانب مؤسستك بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة.

6- أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق، ويجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، التفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر مؤسستك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

2- الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

لقد قسم الباحثان "كيم وماوبورن" عالم الأسواق إلى جزأين⁽¹⁾:

- **المحيطات الحمراء:** تمثل الصناعات القائمة اليوم حيث تكون المنافسة قوية لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومعروفة من قبل جميع المنافسين. كما تسعى للحصول على أعلى نسبة من الطلب الحالي في السوق الحالي، لكن ومع ازدياد محيط السوق بالمزيد من المنافسين تصبح الأوضاع شرسة والمنافسة قوية ويخرج منافسون كثيرون ممن السوق.
- **المحيطات الزرقاء:** هي الأسواق البكر والأسواق التي لا يوجد فيها منافسة قوية التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر "لون المنافسة الدموية" هي تعني الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم، وفي هذه الأسواق المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى. ويمثل الجدول التالي مقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.

⁽¹⁾ وعد جرجنازي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الجدول رقم(1) مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
فتح أسواق جديدة	التنافس في الأسواق الحالية
جعل المنافسة غير ملائمة	التركيز على المنافسة
خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، والتركيز على المستهلكين كافة	استغلال احتياجات الزبائن الحالية
إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة	المقايضة بين الكلفة والقيمة
تمايز وخفض الكلفة معا من قبل المنظمة ككل	تبني خفض الكلفة أو التمايز من قبل المنظمة ككل

المصدر: وعد جرجنازي، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصاريف الخاصة في حماه، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص20.

كذلك وبشكل عام يقصد بالمحيط الأحمر تلك الأسواق والصناعات الموجودة حالياً والتي تكون بها شدة المنافسة مرتفعة وحرب أسعار واستنزاف للموارد. أما المحيط الأزرق هي تلك الأسواق التي لاتزال غير مكتشفة والصناعات التي لم تظهر بعد ولم يخلق الطلب على منتجاتها بعد والتي لا تشهد منافسة شديدة. وكما توجد حاجة في المحيطات الزرقاء إلى القيام بخلق القيمة وابتكارها وليس القيام بإضافة القيمة فقط (1).

3- دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها

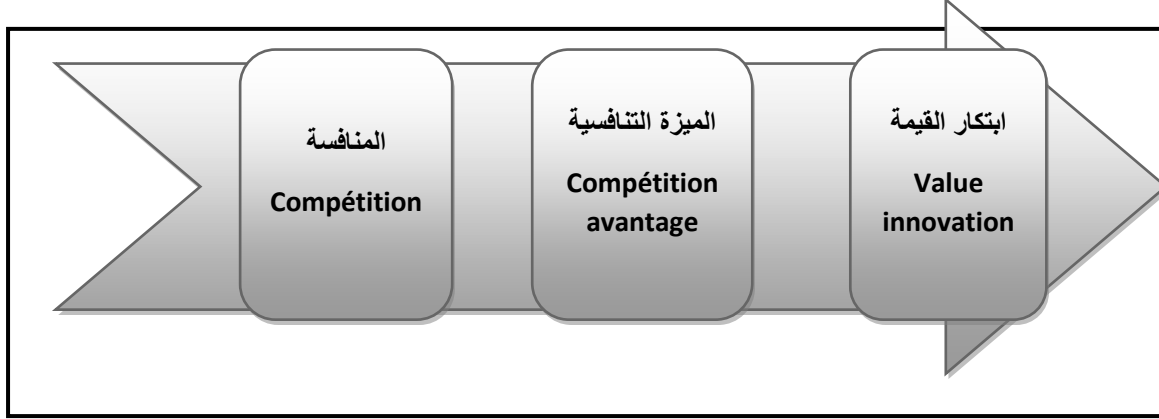
3-1 دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق

هناك العديد من المحفزات التي تدفع بالمؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء، منها العولمة وما أفرزته من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية وغيرها، التقدم السريع في تطوير التقنيات الإنتاجية، وحرية تدفق المعلومات والمنتجات. وإزالة الحواجز التجارية بين الدول وارتفاع العرض على الطلب ما يؤدي إلى نشوء حروب أسعار، وتقلص هوامش الربح للعديد من المؤسسات. وفي دراسة أجراها أوب اندال عام 2001 على معظم المنتجات، وجد أن معظم الماركات أصبحت مماثلة في الصناعة التي تشتد فيها المنافسة، كما

(1) زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر، مارس 2009، المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامع الزيتونة، ص4.

أكد في دراسته على أن تمييز العلامات التجارية أصبح صعب للغاية كل هذا كان بفعل المنافسة الدمية إن صح التعبير، لذلك فهو يركز أكثر على محاولة إيجاد محيطات زرقاء لتبتعد هذه المؤسسات عن المنافسة وذلك بتركيزها على الابتكار. وهو ما يوضحه الشكل الموالي (1):

الشكل رقم (1) ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال - دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 49.

وفي وقت تتزايد فيع المنافسة العالمية في العرض ليس هناك دليل واضح على زيادة الطلب العالمي، بل تشير الإحصائيات إلى انخفاض التعداد السكاني في العديد من الأسواق المتقدمة، ولا بد من القول إن مناخ الأعمال التي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاه في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين هما الآن في طريقهما إلى الزوال، ومع تزايد شدة المنافسة ضمن المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى اهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء وعلى نحو يفوق ما اعتاد عليه العديد من المدراء الحاليين، ولإنشاء محيط أزرق يوجد مدخلين هما:

- **المدخل الأول:** خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت بأنه مدخل فاعل جدا ومنتج. مثال ذلك خدمة (قوغل) التي حققت ما لم تحققه المؤسسات العملاقة التقليدية في عقود طويلة.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص ص 48 49.

– المدخل الثاني: خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً، فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات متعكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق، أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.

3-2- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق

دخلت الكثير من النزاعات العالمية الجديدة إلى المجالات بسرعة لم يتمكن إلا القليل من تخيلها يعتقد أن هذه النزاعات جعلت من إنشاء المحيطات الزرقاء مهمة استراتيجية أكثر أهمية في المستقبل. وفيما يلي بعض منها دون أن نغطي محتواها بشكل شامل (1):

- دعوة متزايدة لحلول الإبداعية الجديدة؛
- التأثير المتزايد واستخدام الأبواق العامة الضخمة؛
- تحول المتطلبات والمنو في المستقبل؛
- سرعة وسهولة تحولك إلى أحد كبار العاملين في مجالك في العالم بأسره.

كذلك توجد أهمية أخرى تكمن في النقاط التالية (2):

- تساعد على توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي؛
- تساعد على توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق؛
- تساعد في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية وبتكلفة منخفضة؛

(1) بوعبدالله حسناء، بلعطار ياسمين، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، رسالة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2020، ص 39-41.

(2) عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله، دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص 350.

II صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

بعد اجتياز مؤشر فكرة المحيطات الزرقاء، تكون المؤسسة على استعداد لتحويل معداتها من صياغة استراتيجية المحيط الأزرق إلى وضعها موضع التنفيذ، ثم استمراريتها فتجديدها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق، تنفيذ الاستراتيجية، مسارات ابتكار محيطات زرقاء واستمرارية هذه الاستراتيجية وتجديدها.

1- صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة.

وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال، حيث تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني. حيث الواقع الفعلي لتجارب منظمات الأعمال يشير إلى نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام إلى إطار صياغة خطة استراتيجية بلامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع.

وعلى الرغم من أن الظروف الاقتصادية تشير إلى زيادة الحاجة للمحيطات الزرقاء، فإن هناك اعتقاداً شائعاً بأن فرص النجاح تكون أقل عندما تخرج المنظمات خارج الحدود المعروفة للصناعة. فالاستراتيجية تحتوي دوماً على الفرصة والمخاطرة سواء أكانت مبادرة باتجاه محيط أحمر أم أزرق.

يمكن للمؤسسات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق وهناك أربعة مبادئ يمكن لكل منظمة ان تستخدمها لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مستدام من خلال تحريك الأفراد نحو التعاون الطوعي الضروري كما هو موضح في الجدول الموالي⁽¹⁾:

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 73 74.

الجدول(2) مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق
<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر البحث - مخاطر التخطيط - مخاطر على الميزان الاقتصادي - مخاطر نموذج العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة بناء حدود السوق - التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام - الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي - السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال - دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص66.

1-1- إعادة بناء حدود السوق

حاول إعادة تقييم منشآت مؤسستك وتصميم نموذج لمؤسستك. وحاول تحديد محفزات المنافسة في شركتك (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها).

يعد إعادة بناء السوق المبدأ الأول في استراتيجية المحيط الأزرق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

وللانفلات من المحيطات الحمراء على المنظمات أن تخرق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها، بدلا من البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المدراء النظر خلف هذه الحدود دائما لإيجاد المحيطات الزرقاء وعليهم النظر إلى الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية، وخارج مجموعات الزبائن وخارج العروض التكميلية، سواء أكان في المنتج أم في الخدمات وخارج الاتجاه الوظيفي العاطفي للصناعة، وحتى خارج الوقت⁽¹⁾. والجدول التالي يلخص إطار العمل ذي المسارات الستة.

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سبق ذكره، ص75 76.

الجدول رقم (3) تصور مساحة سوق جديدة "من المنافسة إلى إيجاد محيط أزرق"

إيجاد المحيط الأزرق	المنافسة	
تنظر إلى الصناعات الشبيهة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	الصناعة
تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الاستراتيجية	المجموعة الاستراتيجية
تعيد تحديد مجموعة المشتريين في هذا المجال من الصناعة	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشتريين	مجموعة المشتريين
تنظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها	المنظور لعرض المنتج أو الخدمة
تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين أداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	الاتجاه الوظيفي والعاطفي
تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغيير الوقت	تركز على التكيف مع التوجيهات الخارجية عند حدوثها	الزمن

المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2012، ص75.

ويمكن النظر إلى إعادة بناء حدود السوق من خلال المسارات التالي⁽¹⁾:

أ. النظر إلى الصناعات البديلة

إن الصناعات البديلة في صناعة ما هي الصناعات التي تعطي أشكالاً مختلفة من المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه. على سبيل المثال المطاعم والمسارح تقدم أنواعاً مختلفة من المنتجات لكنها تؤدي الغرض نفسه وهو متعة الزبون. والصناعات المختلفة ضمن الصناعات البديلة نفسها قد تكون لها

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 76-90.

عناصر مختلفة لقيمة الزبون مثلا عناصر القيمة التي يقدمها المطعم تختلف تماما عن عناصر القيمة التي يقدمها المسرح.

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشتريين على الاختيار بين البدائل المتقابلة يمكن المنظمة أن تبتكر محيطا أزرق لفرغ تسويقي جديد.

ب. النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة

إن المجموعات الاستراتيجية هي مجموعة من المنظمات والكيانات داخل صناعة ما التي تسعى لاستخدام الاستراتيجية نفسها مثل سيارات العائلة وسيارات منخفضة الكلفة وفي صناعة المطاعم هناك مطاعم الوجبات السريعة ومطاعم العائلة. وعادة الجماعات الاستراتيجية هي التي تتشارك بالسعر والأداء، فمن يقدم سعرا عالياً وأداءً عالياً وهناك من يقدم سعرا واطناً وأداءً واطناً. والجماعات الاستراتيجية يمكن أيضا أن تتشارك في المجالات الوظيفية وكل مجموعة استراتيجية عادة ما تحتوي على عناصر مختلفة وقيمة للزبون.

يمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين هما:

- السعر؛
- الجودة.

إذ أن كل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة متشابهة في بعض أبعاد الجودة، أي أن فرق الجودة يجب أن يعادل فروقات السعر كما يدركه المستهلك.

ج. الانتقال عبر سلسلة المشتريين

وتتمثل بسلسلة من الخطوات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الشرائية لكل ما تحتاجه المنظمة من مواد ومنتجات وخدمات ضرورية من قبل مجموعة الشراء في ظل المؤثرات والقوى البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في نموها وديمومة نشاطها.

هـ. منظور الاغراء الوظيفي والعاطفي للمستهلكين

تميل قوي المنافسة في صناعة ما للاتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فحسب، انما على واحد أو اثنين من أسس الاغراء الممكنة.

تتنافس بعض الصناعات بشكل أساس على السعر، وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة، وهنا يكون الاغراء منطقياً. لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والاغراء هنا هو اغراء عاطفي.

حيث أن هناك نوعين من المنظمات هي: منظمات تتنافس أساسا في السعر والجودة، منظمات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر الزبائن.

و. منظور الزمن

ان التغيير الكبير في وقت قصير يسمى وهي ظاهرة زمنية ناتجة عن التغيير المتسارع في المجتمع. وعندما يحدث التغيير بسرعة فإن قدرة الإدارة على التفاعل صعبة جدا وهذا يولد الخطورة الناتجة من التغيير المتسارع، لذلك فان المدراء يجب أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف وأكثر مرونة من السابق.

1-2- التركيز على الصورة الكبيرة لا على الأرقام

حاول الحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. ولا تنس الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق وأن كونتها عن المؤسسة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعدك على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين زبائنك عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منك.

1-3- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي

وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح ففي الوقت الذي تركز المؤسسات عادة على الزبائن الحاليين يجب عليك (إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط) التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن.

فالطلب هو الرغبة في الحصول على سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات مدعومة بتوفر القدرة على الدفع أو القوة الشرائية. وهذا يعني أن الطلب يمثل تعبيراً مشروطاً عن الحاجة أو الرغبة في الحصول على السلع والخدمات.

1-4- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

اعمل على تنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك. فحاول توظيف خبراتك للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

ان تطبيقات الاستراتيجية في المنظمات قد بلغت من القدرة ما يمكنها ويؤهلها لصياغة الاستراتيجية التي تمكنها من سبق التغييرات الممكنة الحدوث في البيئة الخارجية. وتسعى هذه المنظمات من خلال إحداث التغييرات والتطورات إلى نشر نتائجها إلى البيئة الخارجية وإلى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح من خلال مدراء استراتيجيين، فالمدراء الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية.

انهم يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ويضعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.

وتحتاج المنظمات لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق: منفعة الزبون، السعر، الكلفة والتبني.

2- تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

يعد اجتياز مؤشر فكرة المحيطات الزرقاء، تكون المؤسسة على استعداد لتحويل معداتها من صياغة استراتيجية المحيط الأزرق إلى وضعها موضع التنفيذ، ويتمثل التنفيذ في ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مبدئي تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وهما: التغلب على العقبات التنظيمية والذي يتضمن مخاطر العمل المؤسسي. ومبدأ بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية. كما يوضحه الجدول التالي (1):

الجدول رقم (4) مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر العمل المؤسسي - مخاطر الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> - التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية - بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية

المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعملي الهاتف النقال - دراسة على متعملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 78.

يبدأ تنفيذ استراتيجية ناجحة مع فكرة استراتيجية جيدة وقابلة للتطبيق، كما يجب مشاركة الموظفين في عملية صياغة الاستراتيجية وهو أمر حاسم لنجاح استراتيجية التنفيذ، وقد تواجه المؤسسة عند تنفيذ الاستراتيجية العديد من المخاطر على الصعيد الداخلي والخارجي ما قد يؤثر سلبا على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ويتكون نموذج تطبيق استراتيجية المؤسسة من أربعة خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجي، أي حجم ومدى التغيير المطلوب، فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغييرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة، حيث تتضمن عناصر التنفيذ الفعال ما يلي (1):

- هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية؛

- أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق؛

- أساليب إدارية كفؤة للتطبيق؛

- ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المؤسسة.

كما ويعتمد نجاح التنفيذ الاستراتيجية إلى حد كبير على مدى نجاح المؤسسة في التنسيق والذي يصف مستوى التوافق بشأن الأبعاد، القيادة، الموارد البشرية، التوجيه، الأنظمة، العمليات، الهياكل، والثقافة من أجل تقديم خدمة تنفيذ استراتيجية محددة، بالإضافة إلى ذلك البعد المهم هو مدى تمكين المؤسسة من أجل إدارة التغيير المتعلقة بالأطر والأهداف الاستراتيجية المحددة، فيما يلي شرح مختصر لمبدأي تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

أولاً: التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية

يفترض على المؤسسات التعرف على كيفية التعامل مع العقبات التنظيمية، من أجل التخفيض من المخاطر التنظيمية، ويواجه تنفيذ أي استراتيجية مجموعة من التحديات، فالمؤسسات كالأفراد، تعاني من صعوبات في ترجمة الفكرة إلى فعل، سواء في المحيط الأحمر أو في المحيط الأزرق، ولكن مقارنة باستراتيجية المحيط الأحمر، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل انعتاقاً من الوضع القائم، يتعلق الأمر هنا بالانتقال من التشابه في منحنيات القيمة إلى التميز وبتكلفة أقل، وهذا ما يرفع مؤشر التنفيذ، كما وتمثل اختلافاً كبيراً عن الوضع الراهن وتحديات مدراء المؤسسة عالية في هذه الحالة حيث يصطدمون بأربعة عقبات في التنفيذ وهي (2):

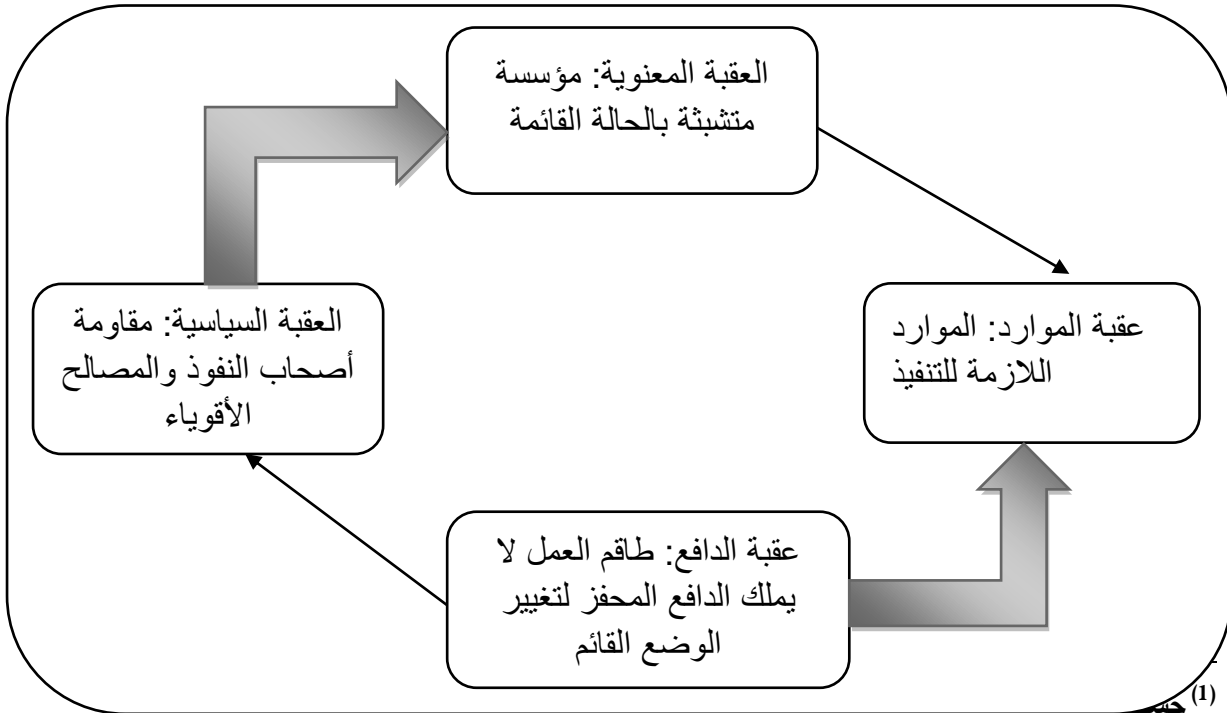
(1) حسينة دخان، المرجع السابق، ص 78-81.

(2) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

- ❖ **العقبة المعنوية:** ويتم التغلب عليها بتوعية الموظف بأهمية وحاجة المؤسسة للتغيير الاستراتيجي استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها وضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها؛
- ❖ **عقبة الموارد المحدودة:** كلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة المؤسسة توفير المزيد من الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب؛
- ❖ **عقبة الدافع:** تتمثل في كيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في المؤسسة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يجب توفير الدافع الحقيقي من خلال إبراز الحاجة إلى تغيير الوضع الراهن؛
- ❖ **العقبة السياسية:** تتمثل في قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها، وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

تواجه المؤسسات درجات مختلفة من العقبات التنظيمية، ومعرفة كيفية التغلب عليها هو مفتاح لتقليل الخطر التنظيمي لاستراتيجية، يتطلب المنهج التقليدي الموارد والوقت لتحقيق المزيد من النجاح، في حين أن المحيطات الزرقاء تحتاج إلى تحدي الحكمة التقليدية باستخدام "قيادة نقطة التحول" لتحقيق الهدف الخاص بالمؤسسة، فهو يساعدها في التغلب على العقبات المذكورة أعلاه بسرعة وبتكلفة منخفضة، في نفس الوقت يدعم الموظفين لتنفيذ الاستراتيجية. ويمكن توضيح العقبات المنظماتية الأربعة في الشكل التالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (2) العقبات المنظماتية الأربعة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق



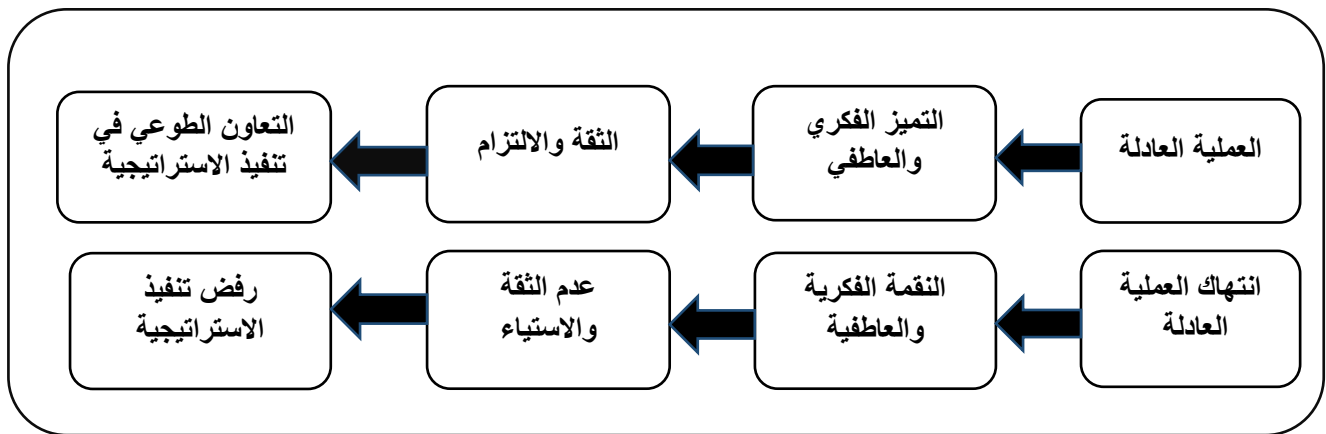
المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال – دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 80.

ثانيا: بناء التنفيذ ضمن استراتيجية المحيط الأزرق

من الضروري لأي مؤسسة عند البدء في تنفيذ استراتيجية جديدة أن تحصل على ثقة الموظفين، والالتزام العميق لديهم والحصول على تعاونهم، لأن الانتقال من استراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق غالبا ما ينطوي على تغيير كبير، وبالتالي التقليل من خطر الإدارة فمن الضروري للمؤسسات للوصول إلى ما تصبو إليه أن تحقق الالتزام والثقة والتعاون الطوعي، فهي ليست مجرد مواقف أو أنماط سلوكي بل تعتبر رأسمال غير ملموس، فعندها تسود الثقة بين الأفراد ويسود الالتزام، يتخطون المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة، من خلال اندماجهم التام في المؤسسة.

ومع تطبيق " العملية العادلة" يميل الناس أكثر إلى الالتزام بدعم الاستراتيجية الموضوعية، ويقصد بهذه العملية تعبير إداري لإجراءات نظرية العدالة، فكرتها تدور حول أن افتقاد الثقة في عملية وضع الاستراتيجية ينبع من خلال عدم الثقة في الاستراتيجية الجديدة الموضوعية، وهذه هي القوة العاطفية التي يمكن للعملية العادلة أن تحفزها. ويمكن توضيح سياق العملية العادلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3) سياق التنفيذ بوجود العملية العادلة أو بدونها لدى وضع الاستراتيجية



المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال – دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 81.

وهناك ثلاث مبادئ للعملية العادلة حددها كيم وماوبغن وهي:

✚ **الاندماج:** وتعني إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم وهو ما يعني احترام الإدارة للأفراد العاملين وأفكارهم، الأمر الذي ينتج عنه قرارات استراتيجية أفضل إدارياً والتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

✚ **التفسير:** وهو أن يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات، وأن توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات تجعل الأفراد أكثر ثقة بأنفسهم وبالإدارة التي اهتمت بأرائهم، وأنها اتخذت قراراتها بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

✚ **وضوح التوقعات:** يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح ويجب أن يعلم الموظفون مسبقاً بالمعايير وبعواقب الفشل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أساس التنفيذ الناجح لاستراتيجية المحيط الأزرق هو إشراك ودمج كل الأفراد في المؤسسة، حتى يولد لديهم نوعاً من الانتماء والولاء والالتزام، وهو ما يسمح لهم بتخطي المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة واعتبارهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو جزء من تحقيقهم لأهدافهم الشخصية.

3- استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها

إن إيجاد المحيط الأزرق ليس إنجازاً ثابتاً بل هو عملية حركية. فعندما توجد المؤسسة محيطة بأزرق وتظهر نتائج أدائها القوي، سيظهر عاجلاً أم آجلاً من يقلدها.

والسؤال هو: كم سيمضي من الوقت قبل ظهور المقلدين؟ أو بتعبير آخر: ما مدى سهولة تقليد استراتيجية المحيط الأزرق أو صعوبته؟ مع ظهور مقلدي المؤسسة الأوائل ونجاحهم وتوسيعهم للمحيط الأزرق يزداد عدد المؤسسات التي تتبع هذا المسار وما الذي يجب أن تبحث عنه المؤسسة لإيجاد محيط أزرق آخر؟

ويمكن أن تنسب هذه الاستمرارية إلى حواجز التقليد المتجذرة في استراتيجية المحيط الأزرق.

– حواجز التقليد

تحمل استراتيجية المحيط الأزرق حواجز للتقليد. وبعض هذه الحواجز عملياتية وبعضها معنوية وهي⁽¹⁾:

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 64، 63.

1. عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي. أي (الاستخفاف بالشيء) والاستخفاف لا يشجع على التقليد السريع.
2. التعارض مع صورة الماركة يمنع المؤسسات من تقليد استراتيجية المحيط الأزرق. لان التقليد سيكون مؤشرا على عدم فعالية عملهم الحالي.
3. يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق وغير كاف للاعبين اخرين.
4. حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للأصل.
5. يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسيين في معضلة مستمرة من حيث التكاليف.
6. تعيق طرفيات شبكة الانترنت المؤسسات كذلك عن تقليد استراتيجية المحيط الأزرق بسهولة وبشكل موثوق.
7. بما أن التقليد يتطلب من المؤسسات أن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارستها العملية فان سياستها غالبا ما تتدخل في العملية.
8. عندما تقدم مؤسسة ما قفزة في القيمة فإنها تكسب سمعة سريعة لاسمها، كما تكسب ولاء لزيائنها في السوق.

الجدول رقم (5) حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق

• عندما لا يشكل مبدأ ابتكار القيمة أمرا مهما بالنسبة للمنطق التقليدي للمؤسسة.
• تعارض استراتيجية المحيط الأزرق مع صورة ماركات المؤسسات الأخرى.
• الاحتكار الطبيعي حيث لا يكون السوق كافيا لدخول لاعب ثان.
• حقوق الملكية والموانع القانونية التي تمنع التقليد.
• يؤدي الحجم الكبير إلى تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة لمبتكر القيمة مما يثبط عزيمة المقلدين.
• طرفيات شبكة الانترنت التي تعيق التقليد.
• يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في المؤسسة من الناحية السياسية والعملياتية.

- تكسب المؤسسات التي تقدم ابتكارا في القيمة سمعة سريعة، وتكسب كذلك ولاء لزيائنها بحيث تعيق حركة المقلدين.

المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن، 2012، ص65.

III عوامل نجاح وانتقادات استراتيجية المحيط الأزرق

ككل الاستراتيجيات تتضمن استراتيجية المحيط الأزرق عوامل نجاح وانتقادات، وفي هذا الجزء سيتم تلخيص جملة من العوامل التي تساعد في نجاح استراتيجية المحيط الأزرق، كما سنتناول أهم الانتقادات الموجهة لها من قبل الباحثين.

1- عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن أن نلخص عوامل نجاح هذه الاستراتيجية في العناصر التالية⁽¹⁾:

- التركيز على الفاعل الرئيسي في السوق وهو الزبون دون النظر إلى المنافسين ومحاولة ملاحظتهم، وذلك من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى النظر في المستويات الثلاث لغير الزبائن وهم (الذين سيكونون زبائن للمؤسسة قريباً، الراضون، وغير المستكشفون).

- التركيز على فكرة إعادة تعريف السوق.

- تغيير اتجاه التركيز في المحيط الأحمر إلى اتجاه يختلف عن المنافسين والقيام بسلسلة من الابتكارات دافعها الأساسي إنشاء القيمة ورفعها باستمرار.

- تقليل التكاليف في مقابل رفع قيمة الزبون.

- اعتماد تحليل معمق لوضع الصناعة، عبر مخطط الاستراتيجية الذي يسمح بمعرفة أي العناصر ذات القيمة الممنوحة حالياً للزبائن ما يمكن من إنشاء منحنى قيمة يختلف عن المنافسين من خلال تغيير المحاور المعتمدة عادة لتشكيل مجموعة جديدة من القيم للزبائن.

وتوجد عوامل أخرى نذكر منها⁽²⁾:

- المساعدة في فتح أسواق جديدة للمؤسسات.

- المساهمة في التوصل لأفكار مشروعات عملية مميزة.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات المتوفرة في سوق العمل.

- المساهمة في النهوض الاقتصادي.

- الاعتماد على الإحصائيات بدلاً من النظريات غير المثبتة.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 145، 144.

(2) الموسوعة العربية الشاملة، شوهده بتاريخ: 2020/06/12 على الساعة 23:53.

- توظيف التوفر وتنافسية السعر في استقطاب العملاء.

- منح الفرص لتولي الريادة في سوق العمل.

2- أهم الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال ما تم ذكره في الإطار النظري الخاص باستراتيجية المحيط الأزرق، وعلى الرغم من الميزات الإيجابية التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية، إلا أنه تم انتقادها من طرف باحثين، وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه الاستراتيجية نذكر (1):

- "ريث والكر وستيك" في مقال لهم سنة 2008 ناقشوا أطر التحليل المعتمدة من قبل "كيم وماوبرغن" لإيجاد محيط أزرق بالنسبة للمؤسسات وبالأخص أداة مخطط الاستراتيجية، كيم وماوبرغن في تصورهما لمخطط الاستراتيجية أكدوا أنها أداة تشخيص للوضع التنافسي تسمح للمؤسسة باكتشاف انحراف أدائها وتوجيه من متعاملي السوق التقليديين إلى خلق القيمة، لذلك ينبغي أن يكون انحراف استراتيجية المؤسسة "نحو الأفضل" من تلك التي ينتجها المنافسون في الصناعة مع العلم بأن المؤسسة ينبغي أن يكون تحولها لتكون ناجحة. أشار ريث، ووالكر وستيك إلى أنه بالرغم من أن كيم وماوبرغن يوجهان المؤسسات لاستعمال مخطط الاستراتيجية بشكل فعال، إلا أن هذا لا يوفر وسيلة لعرض استراتيجية أمثل نظرا لمعلومات بيئة المشروع التجاري، والسبب الرئيس هو أنه يوجد أي قياس للقيمة الفعلية ذا من جهة، ومن جهة أخرى مخطط الاستراتيجية في شكله الأصلي يظهر الاختلاف بين الاستراتيجيات وقياس تلك الاختلافات يتم بالملاحظة فقط.

- يؤكد كيم وماوبرغن على معيار الاختلاف والذي من المفروض أن يمنح المؤسسة التميز في السوق، هذا يعني أن منحى القيمة يجب أن يكون بعيد عن ملامح استراتيجية المنافسين، وذلك لا يمكن الحكم بأن إنشاء القيمة يمثل ذلك الاختلاف عن المنافسين، يبقى "الاختلاف" بأنه "الأفضل"، وبهذا فإن معيار "الاختلاف" ليس كافيا لاختيار استراتيجية أمثل.

- ومن خلال الدراسة يمكن أن نتعرف على أهم عيوب مخطط الاستراتيجية أنه غير كمي وبالتالي لا يمكن قياسه، وبهذا يصعب على متخذي القرار في المؤسسة قياس درجات الاختلاف بين عروض المنافسة واستكشاف العرض الذي يتوجب استبعاده أو تخفيضه أو رفعه أو إنشاؤه.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص ص 145، 146.

ابتكار القيمة كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق

يعد ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين. وما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث هو: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

1- ابتكار القيمة جوهر استراتيجية المحيط الأزرق

عادة المؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق مركز هام في السوق، مع مزايا تنافسية يتوجب عليها إيجاد توازن في الأداء وتكلفة منتجاتها. المقاربة أو المنهج من قبل "كيم وماوبرغن" في استراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل الأصل والشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "ابتكار القيمة"، والذي يعتبر أساس ومرتكز استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يركز انشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة. وترتكز استراتيجية ابتكار القيمة إلى تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمؤسسة، وبالتالي فتح أسواق جديدة وإنشاء فضاء بلا منازع، كما ويحدث في أي مكان، وفي مجموعة متكاملة من أنشطة المؤسسة (المنتج، الخدمة، التسليم، التكاليف، التسعير ونموذج الأعمال التجارية). وجهة نظر الباحثان "كيم وماوبرين" أن القيمة والابتكار لا ينفصلان وبالتالي يجب التركيز على كليهما، فالقيمة دون ابتكار تميل إلى انتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق، كما أن الابتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي إلى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون الزبون على استعداد لشراؤه، وبالتالي فهو ابتكار تكنولوجي بحت (1).

الشكل رقم (4) ابتكار القيمة حسب استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: كمال قاسمي، حسينة دخان، محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية - حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 29، الجلفة، 2017، ص8.

(1) كمال قاسمي، حسينة دخان، محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية - حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 29، الجلفة، 2017، ص8.

1-1- خلق القيمة

في جوهرها يعني مصطلح "القيمة" الحكم بالفضل على أساس معايير يجري تقييمها خلال تجربة تفاعلية نسبية، وتعني هذه التجربة التفاعلية النسبية أن القيمة تكمن في المفاضلة بين الفوائد المدركة، والتضحيات المدركة التي ترتبط بسلعة أو خدمة معينة. وفقا لبراون ينغ أكد أن قيمة الزبائن تعتمد على (1):

- ✓ القيمة الجوهرية للسلعة أو الخدمة من حيث مدى مساهمتها في تلبية احتياجات الزبائن؛
- ✓ أي اختلاف في قيمة المنتج دلالة على وجود حلول للمنافسة الحالية أو حلول بديلة لاحتياجات الزبائن.

ويشير إلى أن فهم "قيمة الزبون" بهذه الشروط تمكن المؤسسة من تصميم برامج تسويقية فعالة.

1-2- ابتكار القيمة:

فيما يتعلق بابتكار القيمة فقد تمت الإشارة إليه مرة في عام 1997 في مجلة (Harvard business) من قبل كيم وماوبرغن ضمن مقالهما " Value innovation: The strategic logic of high growt ليتم اعتباره مبدءاً أساسياً في استراتيجيات المحيط الأزرق ضمن كتابهما " Blue Ocean Strategy: How To Create: Space The Compétition Irrelevantand Make Uncontested" (الذي نشر عام 2005).

وجهة نظر كيم وماوبرغن أن القيمة والابتكار مفهومان متلازمان وبالتالي يجب التركيز على كليهما على حد سواء، قيمة بدون ابتكار تميل على انتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق. كما ان الابتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي إلى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون المشترين على استعداد لدفع ثمنه. إذن فإن خلق وإنشاء قيمة مضافة للزبائن يعني أن المؤسسة ملزمة بالابتكار، وينبغي بأن تكون ميزة لأنها في وضع أفضل من المؤسسات من أجل تغيير قواعد المنافسة، وذلك لان التكنولوجيا المبتدئة يجب أن تكون أكثر كفاءة من حيث إنشاء قيمة مضافة للزبائن، والطريق إلى ابتكار القيمة يتطلب ذهنية مختلفة وطريقة منهجية للبحث عن الفرص التي يحددها كبار المسؤولين التنفيذيين لتوضيح تحدي المنطق الاستراتيجي السائد في المؤسسة (2).

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) حسينة دخان، المرجع السابق، ص 53،54.

1-3- العلاقة بين ابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق

استطاعت الكثير من المؤسسات من خلال استبعاد العديد من العناصر غير المكلفة تخفيض الكثير من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة. إذ إن ابتكار القيمة بمثابة قلب استراتيجية المحيط الأزرق. فالهدف الأساسي لابتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزبون والمجتمع عموماً، بتكاليف أدنى وآثار بيئية أقل، ما يفضي في النهاية إلى فضاءات سوقية جديدة وبما أنه في الفضاء السوقي الجديد لا يتوافر منتج أو خدمة لإجراء مقارنة مع أي منهما، فإن التركيز ينتقل من السعر إلى المنتجات الأعلى قيمة التي توفر للزبون، وهذا المنطق الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وبدلاً من محاولة كسب المزايا التنافسية في الأسواق القائمة ينبغي أن تتحاشى المؤسسات المنافسة، بالتركيز على المطالب التي لم يتم الوفاء بها للزبائن الحاليين أو الجدد، فلماذا يتعين على المؤسسات الكفاح من أجل الأسواق القائمة، إذا كانت تستطيع أن تخلق أسواقاً جديدة؟ من المؤكد أن هذا يصدق على الرائدین الذين يملكون ما يكفي من القدرات الإبداعية، والموارد، وفي الأغلب الجرأة على نشر الاستراتيجيات المخاطرة⁽¹⁾.

2- أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

قدم كل من "كيم وماوبرغن" مجموعة أدوات مترابطة ومتكاملة تعتمد على مقارنة المحيط الأزرق في التشخيص والاعداد والتي هي كالتالي:

أ. مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

تتكون مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق من أربعة أبعاد أو مؤشرات التي اعتمدها كل من كيم وماوبرغن كإطار تحليلي وهي الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

وتصاغ هذه المؤشرات على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي:

- ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً؟
- ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟
- ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- ماهي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تتلقت إليها الصناعة من قبل؟

(1) ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، مرجع سبق ذكره، ص 125.

وهذه المؤشرات ستكون الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة المحيط الأزرق والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي (1):

الشكل رقم (5): مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

الاستبعاد	التقليص
ماهي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها؟	ماهي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟
الزيادة	الابتكار
ماهي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟	ماهي العناصر الواجب ابتكارها والتي لم تلتف لها الصناعة سابقا؟

المصدر: أحلام عديلة، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 54.

ويمكن توضيحها كما يلي (2):

1- الاستبعاد:

تسعى مؤسسات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة. لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة أو العملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقد المؤسسة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال.

2- التقليص:

ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم

(1) أحلام عديلة، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص ص 54، 54.

(2) أحلام عديلة، المرجع السابق، ص ص 54، 55.

التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة. كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا، أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تميز المؤسسة عن منافسيها.

3- الزيادة:

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

4- الابتكار:

يعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة. ويعني تحويل الأفكار الإبداعية اللاحقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار أو التجديد على أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفؤة.

ويرى نجم عبود نجم أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، و/أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، و/أو الأولى في الوصول إلى السوق.

ويمكن تلخيص مزايا أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في الجدول التالي⁽¹⁾:

(1) أحلام عديلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

الجدول رقم (6): مزايا أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

المزايا	أبعاد مصفوفة المحيط الأزرق
تشجع على البحث في نفس الوقت هن التمايز والسيطرة عن طريق التكاليف، والابتعاد عن التحكيم بين هاتين الاستراتيجيتين.	الاستبعاد
تعطي النيا إشارة تحذير لكل المؤسسات.	التقليص
سهولة الفهم من طرف الإطارات عند كل المستويات، وتشجيع الاستثمار لكل واحد عند تطبيقه.	الزيادة
دفع المؤسسة إلى إجراء فحص دقيق لمجموع المعايير التي تلعب من خالها المنافسة دورا، واكتشاف أيضا كل حصيلة الأفكار الواردة التي توجه عن غير قصد جهودها التنافسية.	الابتكار

المصدر: أحلام عديلة، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص56.

ب. الرزنامة الاستراتيجية

تمثل الرزنامة الاستراتيجية أداة لإظهار أهم المعايير التي يهتم بها المتنافسون فيما يخص عروضهم على الزبائن. يتم استعمال هذه الرزنامة عند التشخيص في خطوتين⁽¹⁾:

أولاً: حصر العناصر في المجال

ثانياً: رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال

- الخطوة الأولى: حصر العناصر يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين، ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه العناصر إلى ضعيف، متوسط وقوي.

- الخطوة الثانية: يرسم مستوى تركيز كل منافس على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس.

⁽¹⁾ أحلام عديلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 57- 56.

- تمكن الرزنامة الاستراتيجية من الحصول على صورة واضحة لوضع المتنافسين فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها، كما تمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- والسؤال الذي يجب عنه منحى القيمة هو مدى استحقاق العمل لأن يكون رابحا. وذلك حين يلي منحى القيمة لمؤسسة ما المعايير المحددة للاستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق مع التركيز، التفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق فإن المؤسسة على المسار الصحيح.
- لأنه عندما يفقد منحى القيمة لمؤسسة ما التركيز، فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع، ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ؛
- وحين يفقد التفرد فإن استراتيجية المؤسسة ستميل إلى مبدأ (أنا أيضا)، دون أن تجد سببا يجعلها تجد مكانا منفرد في السوق؛
- وحين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين، فإنه ينساق ضمنا، أو يأخذ شكل المثال التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقناع.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول إن الاستراتيجية تعد ركيزة أساسية في واقع المؤسسة ومستقبلها، فهي تمكنها من تحسين وضعياتها وقدرتها على التنبؤ، التغيير والتطوير. فكلما كانت الاستراتيجية فعالة حققت الأهداف المنشودة.

وتزداد أهمية الاستراتيجية بزيادة شدة المنافسة وكثرة المتغيرات البيئية، فلم تعد الأساليب التقليدية تجدي نفعا في ظل التنافس الذي تعيشه المؤسسات، لذا وجب البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة، مبنية على استبعاد منطق التنافس من خلال طرح أفكار وتطبيقات جديدة، لخلق بيئة خالية من الصراعات ولعل أهم هذه الأساليب استراتيجية المحيط الأزرق.

حيث يتضح من خلال هذا الفصل أن استراتيجية المحيط الأزرق هي ذلك الإطار الاستراتيجي المبني على استبعاد منطق التنافس من خلال طرح أفكار وتطبيقات جديدة، لخلق بيئة خالية من الصراعات تكون خارج إطار المنافسة بعيدة عن الأسواق المألوفة مع إيجاد منفعة استثنائية للزبون.

لإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء يجب إتباع ستة مناهج أساسية أو ما يسمى بإطار العمل ذا المسارات الستة، وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد، ولزيادة حجم المحيطات الزرقاء فعلى المؤسسات أن تأخذ مسارا معاكسا، فبدلا من التركيز على الزبائن عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلا من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة للزبائن.

وتمر استراتيجية المحيط الأزرق بمرحلتين الصياغة والتنفيذ، كما أنها تعتمد على أدوات للتشخيص والإعداد منها: مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقلص، الزيادة والابتكار)، والبرنامج الاستراتيجية. ولضمان استمرارية تواجد المؤسسة في حيز المحيطات الزرقاء يجب البحث عن حواجز التقليد المتجذرة في استراتيجية المحيط الأزرق. وككل الاستراتيجيات تتضمن استراتيجية المحيط الأزرق عوامل نجاح وانتقادات.

يعد ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، فبدلا من التركيز على هزيمة المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة أمرا غير مطروح، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين.

الفصل الثالث

عرض نماذج لشركات عالمية
طبقت استراتيجية المحيط الازرق

تمهيد

هناك عدد من الشركات التي نجحت بسرعة في الأسواق، وأنشأت لنفسها أسواق جديدة لم تكن معروفة من قبل، ومن الواضح أن منتجات هذه الشركات تخرج عن المنافسة من خلال تقديم قيمة أعلى بكثير من المنتجات القديمة. ولإثبات نجاح استراتيجية المحيط الأزرق في العديد من الشركات سيتم عرض نماذج لعدد منها والتي كان لها السبق في انتهاج هذه الاستراتيجية وركزت على رفع قيمة الزبون، ومن بين الشركات التي تم اختيارها اشتركت في بحثها عن إنشاء أسواق جديدة، واستغلال الفرص الموجودة بحيث تتمكن من إيجاد نموذج تجاري جديد يخلق (قيمة متفوقة للزبائن) بأسعار منخفضة نسبيا وبهذا يتحقق ابتكار القيمة الذي يعتبر حجر الزاوية ضمن استراتيجية المحيط الأزرق. ومن بين هذه الشركات ما يلي:

- شركة سكايب
- شركة أبل
- شركة نوفو نورديسك
- شركة CitizenM

1- دراسة حالة شركة سكايب

هذا الجزء يعنى بالتعرف على رابع أكبر شركة عالمية نجحت في انتهاج استراتيجية المحيط الأزرق، وهي شركة سكايب الخاصة بتطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت.

1- نشأة شركة سكايب

تأسست سكايب سنة 2002 من قبل رجل الأعمال السويدي زين ستروم نيكولاس والدنماركي جانوس فريز، هدفهما محور حول إنشاء تطبيق يعمل أفضل من المنافسين في ذلك الوقت، وكانت النتيجة تطبيق يعمل في الأساس بأي شبكة اتصال، مع وقت أقل ومستوى جودة صوت عالية مما كانت عليه المكالمات الهاتفية المنتظمة، في سبتمبر عام 2005 استحوذت إيباي على سكايب مقابل مبلغ مذهل قدره (2.6 مليار دولار) بالإضافة إلى مبلغ (1,5مليار) لاعتمادها على أداء سكايب في المستقبل، ومن وقت انطلاق سكايب في أوت 2003 إلى غاية الاستحواذ ارتفع عدد مستخدمي سكايب من 0 إلى 54 مليون نسمة⁽¹⁾.

2- المحيط الأزرق لسكايب

منذ نشأتها وجهت سكايب خدماتها إلى المستخدمين النهائيين، حيث يمكن للمستخدم النهائي التحدث إلى أي شخص وفي أي مكان مجاناً إلى الأبد، وهذا كان شعار قوي اعتمده سكايب في الإعلان عن خدماتها.

من أجل حفاظ سكايب على المحيط الأزرق الذي أوجدته، اتجهت إلى الابتكار التحسيني في خدماتها بشكل مستمر ففي بدايات عام 2004 أطلقت سكايب خدمة سكايب أوت وهي الخدمة التي تسمح للمستخدمين الاتصال خارج أجهزة الكمبيوتر إلى الأرقام (شبكة الهاتف العامة والعادية، شبكة الهاتف الثابتة والمتحركة)، وفي مارس 2005 أطلقت سكايب إن والتي هي في الأساس رقم PSTN.

هذا يعني أن أي مستخدم الهاتف العادي في العالم بإمكانه أن يتصل بمستخدم سكايب في جهاز الكمبيوتر. سكايب تعرض كخدمة سعر ثابت ومع أرقام PSTN في عدد من البلدان مثل (الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، المملكة المتحدة، فرنسا، الدنمارك، فنلندا، هونغ كونغ)، تكاليف الخدمة 30 أورو سنوياً وهو أقل بكثير من الاشتراك بالهاتف الثابت العادي، هذا ما دفع سكايب إلى تحسين جودة خدماتها من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 143.

سكايب استمعت بوضوح إلى ما يريده الزبون حيث قررت إنشاء قيمة للزبون من خلال إنشاء خدمات سهلة، بسيطة وغير مكلفة، حيث يتمكن كبار السن من استخدامه دون مساعدة. والنتيجة هي تحديد سكايب فرص أعمال جديدة في منطقة غير معروفة، حيث حققت نجاحا باهرا في سنتين ونصف وحققت (2.6 مليار دولار) من قيمة الشركة وحصلت بذلك على قاعدة زبائن مكونة من (54 مليون شخص). تمكنت سكايب من تفكيك مكونات تطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت، وإعادة تركيبها مع التكنولوجيا الجديدة، وجودة فائقة للصوت مرخصة من شركة متخصصة، لإنشاء عرض للزبون بسعر لا يهزم حيث يكون مجانا للمستخدمين الذين يتحدثون لبعضهم البعض عبر أجهزة الكمبيوتر، هذا ما عبر "كيم وماورغن" بابتكار القيمة حيث يتم دفع القيمة دائما إلى الأعلى في حين تكون التكاليف منخفضة (1).

II دراسة حالة شركة أبل

تعد شركة أبل واحدة من الشركات التقنية والحاسوبية المشهورة عالميا، تقع في الولايات المتحدة الأمريكية وتصنف ضمن الشركات المتعددة الجنسيات، وتعتمد طبيعة عملها الرئيسي على التخصص في صناعة وإنتاج وتطوير وتحسين وبيع البرامج الحاسوبية وأجهزة الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب. وهي واحد من أشهر الشركات العالمية التي حققت نجاح في استراتيجية المحيط الأزرق.

1- نشأة شركة أبل

تعد شركة أبل من الشركات الرائدة في العصر الحديث، واعتمد وجودها على تاريخ طويل وحافل بالأحداث المهمة، حيث أسست على يد كل من ستيف جوبز وزميله في الدراسة ستيف وزنياك، وفي عام 1976 تمكنا من تصميم جهاز حاسوب، شكل بداية ظهور أجهزة حاسوب أبل في الفترة الزمنية بين سنوات 1981 إلى 1985، حيث حرص جوبز على المشاركة مع مجموعة من المهندسين بتأسيس جهاز حاسوب أطلق عليه اسم أبل ليزا، وحصلت مشكلات أدت إلى انفصال جوبز عن المهندسين ولكن نجح جهاز ليزا في الوصول إلى الأسواق في عام 1983، ولكنه واجه فشلا بسبب البرامج المحدودة التي يقدمها والتكلفة المرتفعة لإنتاجه.

وفي عام 1984 أطلقت حاسوب ماكنتوش، وساهم الإعلان التسويقي الخاص به في وصوله إلى العديد من الأفراد.

(1) حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص 143.144.

أصبح ستيف جوبز رئيساً تنفيذياً لشركة أبل بشكل مؤقت في عام 1997، واهتم بإعادة هيكلة العملية الإنتاجية كما أعلن عن تعاون مع شركة مايكروسوفت أوفيس لتعمل على أجهزة أبل ماكنتوش، كما حرصت شركة أبل على افتتاح المتجر الخاص بها لتقديم كافة المنتجات الجديدة لعملائها. أنتجت أبل حاسوبها الجديد الذي تمكنت من بيع أكثر من 800,000 نسخة منه في عام 1998، وساهم في تحقيق العديد من الأرباح للشركة، وفي عام 2001 أصدرت أبل نظام التشغيل الخاص بها والمعروف باسم ماكنتوش، ومنذ عام 2005 حتى الوقت الحالي شهدت أبل تطورات عديدة حيث أعلن جوبز عن استخدام معالجات إنتيل في صناعة أجهزة ماكنتوش، وفي عام 2006 ظهر كل من جهاز أي ماك وماك بوك برو، وفي هذه المرحلة الزمنية حققت أبل نجاحات واضحة أدت إلى ارتفاع أسعار أسهمها بشكل ملحوظ⁽¹⁾.

2- المحيط الأزرق لأبل

عندما رصدت شركة أبل الاتجاه الطاعى لتبادل الملفات الموسيقية عبر الإنترنت بطرق غير قانونية، وجدت فيه اتجاهاً وفرصة لها. فبرمجيات تبادل الملفات الموسيقية مثل: ناب ستر وكازا، صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الإنترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم، ولكن بطرق غير قانونية.

استغلت أبل هذا الاتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد "أي بود" وأطلقت موقعاً إلكترونيًا اسمه "آيتونز" لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية⁽²⁾.

ومع إطلاق شركة أبل لخدمة الآيتونز، فتحت الشركة محيطاً أزرق من مساحة السوق الجديدة في قطاع الموسيقى الرقمية، والتي سيطرت عليها لأكثر من عقد من الزمان. ففي الوقت الذي ناضلت فيه شركات صناعة التسجيلات لوقف تفكيك أقراص مدمجة، استمر تنزيل الموسيقى الرقمية غير القانونية في النمو، ومع وجود التكنولوجيا المتاحة لأي شخص لتنزيل الموسيقى رقمياً ومجاناً، أضحت التوجه نحو الموسيقى الرقمية واضحاً. وقد جرى تأكيد هذا الاتجاه من خلال الطلب المتزايد بسرعة على مشغلات MP3 التي تعمل على تشغيل الموسيقى الرقمية المحمولة. استفادت أبل من هذا التوجه من خلال وضع مسار واضح لنفسها، من خلال إنشاء هذه الخدمة.

وبالاتفاق من خمس شركات موسيقية كبرى قدم الآيتونز تنزيلات قانونية لأغاني بطريقة مرنة وسهلة الاستخدام، من خلال⁽¹⁾:

(1) <http://mawdoo3.com>، شهود بتاريخ 2021/06/21، على الساعة 14:01..

(2) دبليو. تشان كيم، رينية موبورني، استراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، 2016، ص 22.

- تسعير الأغاني بشكل معقول.
 - السماح بشراء الأغاني الفردية وعدم إزعاج العملاء بشراء ألبوم كامل.
 - توفير جودة الصوت العالية.
 - تسهيل وظائف البحث والتصفح، ووظائف النقل من خلال البرنامج.
- وبذلك نجحت الخدمة التي تقدمها الايتونز في جذب العملاء من جميع أنحاء العالم بسرعة كبيرة، بالإضافة لمساعدة شركات التسجيل والفنانين في زيادة أرباحهم، حيث قامت بتشجيعهم من خلال:
- حصول شركات الأغاني والفنانين على 70% من سعر شراء الأغاني على هذه الخدمة.
 - ابتكار حماية لحقوق التأليف والنشر لا تزجج المستخدم، وترضي صناع الموسيقى.
- تقدم خدمة الايتونز اليوم أكثر من 37 مليون أغنية، بالإضافة إلى الأفلام والبرامج التلفزيونية والكتب ولقد باعت الان أكثر من 25 مليار أغنية، مع تحميل المستخدمين في المتوسط خمسة عشر ألف منها في الدقيقة الواحدة.
- وبما أن الآيتونز يمثل الان أكثر من 60 بالمئة من سوق تنزيل الموسيقى الرقمية العالمي، فهو دليل على أن شركة أبل قيد سيطرت على هذا المحيط الأزرق لأكثر من عقد من الزمن.

III دراسة حالة شركة نوفونورديسك

شركة نوفو نور ديسك من شركة تتبع المنافسين إلى شركة عالمية تسعى إلى الابتكار للمحافظة على المحيط الأزرق الذي أوجده، سيتم التعرف على المسار الذي اتبعه شركة نوفونورديسك فيما يلي⁽²⁾:

1- نشأة شركة نوفو نور ديسك

بدايات شركة نوفو نور ديسك كانت من خلال مؤسستين صغيرتين متواجدين في الدنمارك سنة 1920، ظلت هاتان المؤسستان تنتجان الأنسولين في ظل ظروف متواضعة وفي ظل تنافس قائم حول تصنيع مادة الأنسولين فقط إلى أن قررت هاتان المؤسستان الاندماج عام 1989.

نجاح نوفو نور ديسك جعلها تنتقل من شركة منتجة للأنسولين إلى شركة لرعاية مرضى السكري بفضل ابتكاراتها، يقع مقرها الرئيسي في الدنمارك، تحتوي على حوالي 40300 عامل يتوزعون في أكثر من 76 بلد، وتسوق منتجاتها إلى حوالي 176 بلد أي حوالي 23 مليون مريض.

2- نوفو نورديسك واستراتيجية المحيط الأزرق

⁽¹⁾ www.annajah.net شوهده بتاريخ 20/06/2020، على الساعة 17:52.

⁽²⁾ حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص ص 141-138.

ركزت صناعة الأنسولين تاريخيا كغالبية الصناعة الدوائية على المؤثرين الأساسيين وهم الأطباء، وجعلت أهمية الأطباء في التأثير على قرار مستخدمي الأنسولين من مرضى السكري مجموعة مستهدفة من قبل هذه الصناعة، ومن ثم وجهت الصناعة كل اهتمامها على إنتاج أنسولين أكثر نقاء بحسب طلب الأطباء لتوفير قدرة علاجية أعلى، وقد تبين لشركة نوفو أنه بإمكانها أن تتفقت من المنافسة وأن توجد محيط أزرق بتغيير اتجاه التركيز الذي استمر لمدة طويلة على الأطباء، وتوجيهه إلى المرضى أنفسهم. وجدت هذه الشركة من خلال تركيزها على المرضى، أن الأنسولين الذي يعطى لمرضى السكر كان يعطى على الشكل (محاقن)، وهذه المحاقن تخلق مهمة صعبة معقدة بالنسبة للمريض، حيث على المريض أن يستخدمها حسب احتياجه. وقد يضطر لحمل ذلك أينما ذهب ويقوم بهذه المهمة أمام الناس مما قد يخلق له مشاعر اجتماعية سلبية.

أحدثت شركة نوفو ثورة في عالم السكري عام 1985 من خلال ابتكارها لقلم نوفو أول قلم يحتوي على الأنسولين يسمح للمريض حمله بسهولة، ويمتلك الية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الضعيف أن يتحكم بجرعة الأنسولين، ومناسب لجميع أنواع نظم العلاج بما في ذلك العلاج المكثف، حيث أن الإصدارات الملونة المختلفة تسمح بالتفريق بين نوع الأنسولين، وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق جديد لها بفضل ابتكارها الجذري لقلم نوفو.

بعد اندماج المؤسستين عام 1989 قامت نوفو نورديسك بالسيطرة على المحيط الأزرق الذي أوجده، من خلال سلسلة الابتكارات التحسينية التي أطلقتها بهدف توفير المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام لزيادتها مع العناية الكبيرة بمرضى السكري ما من شأنه رفع القيمة المقدمة للزبائن، بالإضافة إلى وضع حواجز للمنافسين من الدخول للمحيط الأزرق الذي أنشأته ويمكن أن نلخص مجمل الابتكارات التي قامت كما يلي:

✓ **ابتكار تحسيني عام 1989 نوفو لت:** القلم المملوء مسبقا بالأنسولين مع نظام الجرعات التي وفرت المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام، ومنذ ذلك العام وحتى الان استخدم حوالي 250 مليون من نوفو لت لأكثر من مليون مريض.

✓ **ابتكار تحسيني عام 1996 نوفو سفن:** صممت نوفو ابتكار قيمة جديد في مجال صناعتها الدوائية وهو نوفو سفن لعلاج مرضى الهيموفيليا.

✓ **ابتكار تحسيني عام 1999 إي نوفو:** هو جهاز يحتوي على ذاكرة إلكترونية متكاملة ونظام عبوة أنسولين قابلة للاستبدال، صمم جهاز إي نوفو ليتعامل مع تحضير حقنة الأنسولين من خلال ذاكرة مدمجة في الجهاز وعرض كمية الجرعة الحالية وكمية اخر والوقت الذي

انقضى من اخر جرعة، هذه المعلومات التي تعتبر ضرورية للحد من المخاطر والقضاء على المخاوف بشأن نسيان الجرعة كما وقد وفرت قيمة كبيرة لمستخدمي الأنسولين.

✓ **ابتكار تحسيني عام 2001 إي نولت:** أول نظام توصيل الأنسولين الذي يتناسب مع احتياجات المستخدمين للأنسولين الذي يعانون من ضعف البصر.

✓ **ابتكار تحسيني عام 2003 نورد تروبين:** أول قلم في العالم مملوء مسبقا بهرمون النمو.

✓ **ابتكار تحسيني عام 2004 نوف ومبر:** أنسولين حديث طويل المفعول، وبعده إطلاق أنسولين ترسيبا عام 2013 أول أنسولين يعمل إلى ما بعد 42 ساعة.

حزمة الابتكارات التي قامت بها الشركة هدفها زيادة القيمة المقدمة للزبائن مع وضع حواجز للمنافسين لمنعهم من الوصول إلى المحيط الأزرق الذي أوجدته، وبالشكل الموالي يوضح حزمة الابتكارات التي قامت بها شركة نوفو نورديسك.

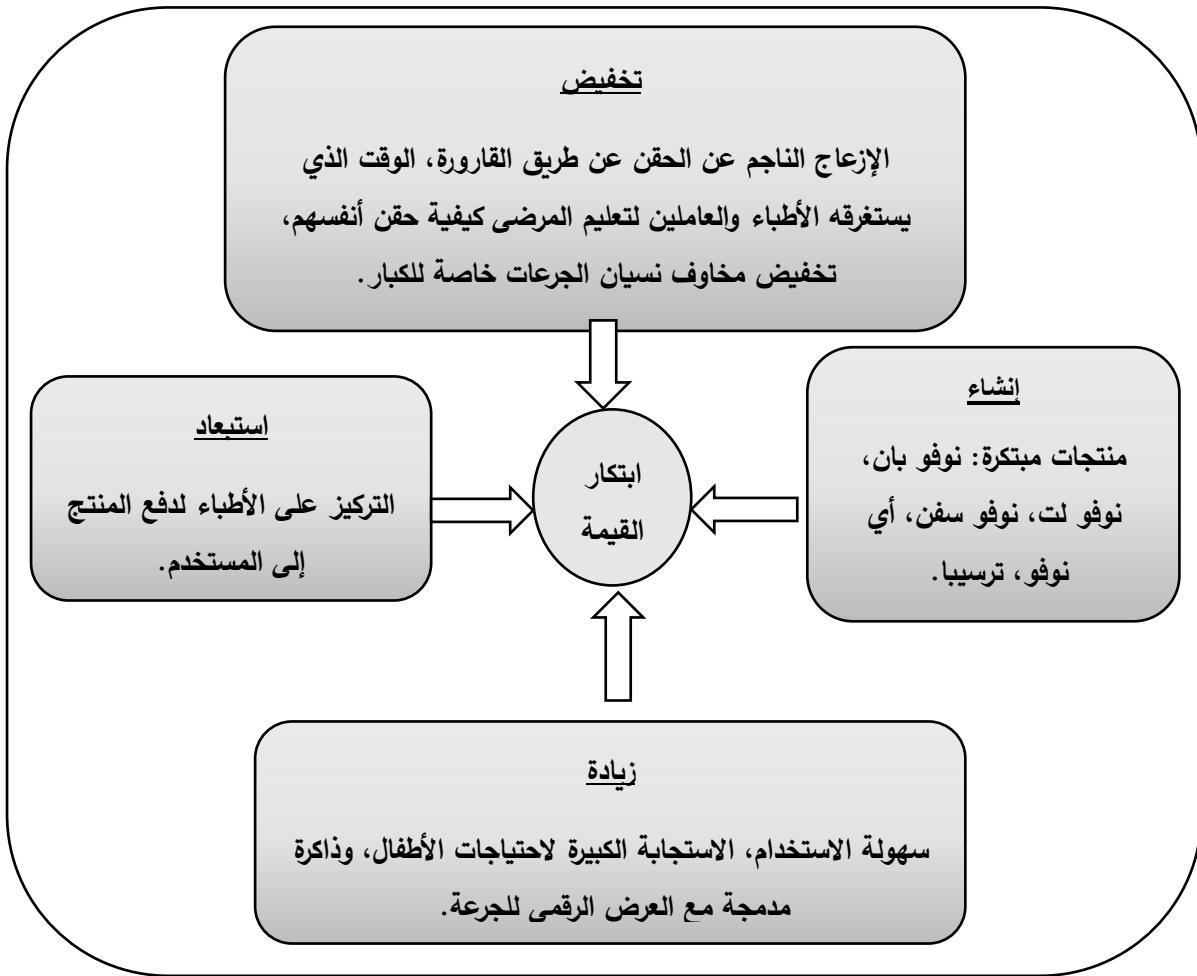
حولت شركة مجرى المنافسة من بين الشركات المصنعة للأنسولين حول جودته ونقاوته وتركيزها على المؤثرين (الأطباء) وهو ما يعبر عنه بالمحيط الأحمر، إلى التفرّد بخدماتها للمرضى المستخدمين للمنتج، فبالإضافة إلى الابتكارات التي قدمتها في مجال صناعة الأنسولين فقد دفعت القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار من خلال تركيزها على المرضى وابتكارها لنظام الحقن لتوفير المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام، وبذلك استراتيجية المحيط الأزرق التي انتهجها شركة نوفو نورديسك حولت الشركة من منتج للأنسولين إلى شركة للعناية بمرضى السكري.

ورغم أنها تملك أكثر من 60% من حصة السوق الأوروبية و80% من السوق اليابانية، إلا أن 70% من عائداتها الإجمالية تأتي من منتجات العناية بمرضى السكري.

استراتيجية المحيط الأزرق بقدر ما هي الدفع من أجل إحداث نقلة نوعية في قيمة المستخدم، هي أيضا الدفع من أجل التخفيض في هيكل التكاليف، ويعرف تفكير استراتيجية المحيط الأزرق مصطلح الابتكار من حيث قيمة الزبائن، بحيث كلما تزيد القيمة المقدمة للزبائن من طرف الشركة يزيد الابتكار، وهذا ما يدفع الشركة إلى السيطرة على الفضاء السوقي الأزرق الذي أوجدته، وهذا ما قامت به شركة

نوفو نورديسك في منتجاتها بحيث أصبحت شركة للعناية بمرضى السكري وذلك وفقا للقيمة التي منحتها لزبائنها، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): ابتكار القيمة لشركة نوفو نورديسك



المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال – دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص141.

شركة **CitizenM** سلسلة فنادق جديدة تم افتتاح أول فندق لها بمدينة أمستردام بهولندا، تعتبر هذه الشركة من بين الشركات التي نجحت في انتهاز استراتيجية المحيط الأزرق.

1- نشأة شركة CitizenM:

CitizenM هي مجموعة فنادق جديدة تم افتتاح أول فنادقها سنة 2008 بمدينة أمستردام بهولندا، تمكنت هذه الشركة والتي تعود ملكيتها لكل من **Rattan Chadha** و **Michael Levie** من التعرف على فئة جديدة من المسافرين الدوليين ونتيجة لذلك، ابتكرت علامة تجارية للفنادق التي تركز على أن يتوفر لهم الرفاهية بأسعار معقولة، وحاليا تضم السلسلة 20 فندقا موزعة عبر أكبر مدن العالم بقارات أوروبا وأمريكا وآسيا⁽¹⁾.

2- شركة CitizenM واستراتيجية المحيط الأزرق

2- 1- خطوات تبني شركة CitizenM لاستراتيجية المحيط الأزرق

وهي بالترتيب كالتالي⁽²⁾:

• الخطوة الأولى: البدء

قام **Rattan Chadha** وهو أحد مالكي سلسلة الفنادق والذي كان يملك شركة للملابس وتصميم الأزياء ببيعها، بعدها قرر التحول بمشاركة **Michael Levie** وهو الخبير في مجال الفنادق إلى الاستثمار في مجال الفنادق حيث قاما بالبحث عن مواطن الإبداع في هذا المجال حيث تم البدء في إطلاق سلسلة فنادق مختلفة عما هو سائد في صناعة الفنادق بتقديم قيمة مبتكرة غير مسبوقة واستهداف المناطق من السوق التي تحقق نمواً عالياً ومربحاً.

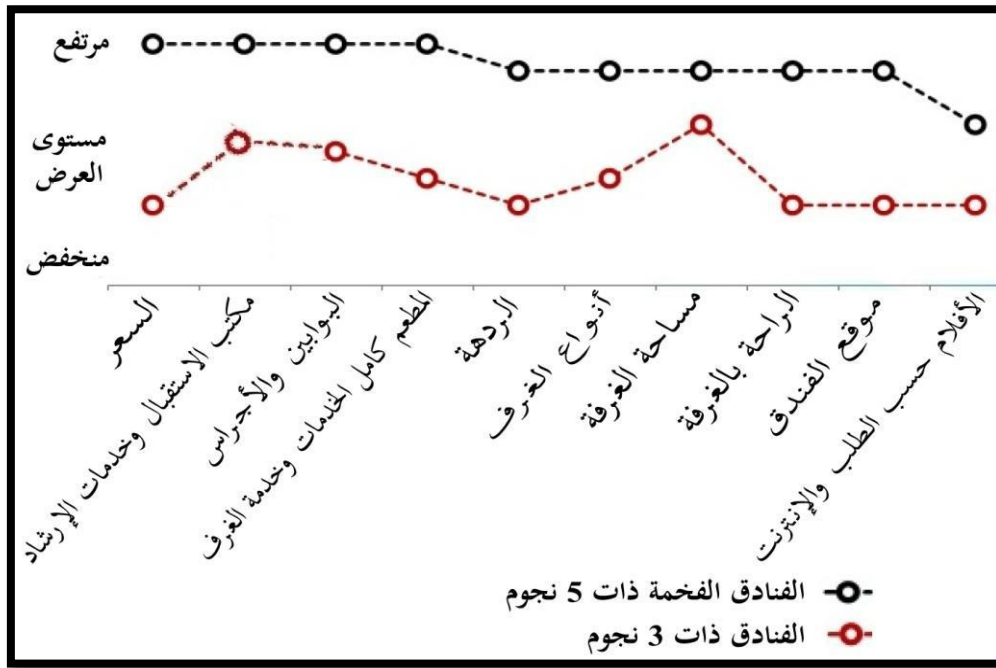
• الخطوة الثانية: فهم وإدراك الوضعية الحالية

بهدف معرفة الوضع التنافسي السائد قبل الانطلاق في تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ثم تطوير "تسيج الاستراتيجية" الخاص بصناعة الفنادق وذلك بتصوير منحنى القيمة الخاص بكل مجموعة استراتيجية كما هو موضح في الشكل التالي:

⁽¹⁾ مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال - دراسة حالة فنادق (CitizenM)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، 2020، ص 276.

⁽²⁾ مداح مراد، المرجع السابق، ص ص 282- 276.

الشكل رقم (7): نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق قبل إطلاق فنادق CitizenM



المصدر: مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، 2020، ص277.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن لكل مجموعة استراتيجية منحى قيمة مختلف خاص بها فبالنسبة للفنادق الفخمة فمستويات العروض المقدمة من طرفها أي القيمة المقدمة للزلاء تعتبر عالية فيما يخص أهم العوامل التي تركز عليها صناعة الفنادق والتي يستثمر فيها المتنافسون وهذا مقابل أسعار أيضا مرتفعة، أما فيما يخص الفنادق ذات 3 نجوم فمستويات العروض المقدمة تعتبر منخفضة مقارنة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم وهذا مقابل أسعار منخفضة.

• الخطوة الثالثة: تصور موضع الوصول

تم في هذه المرحلة تحديد من هم العملاء المستهدفون لتتم إعادة بناء حدود السوق بخلق مساحة جديدة من السوق تلبي حاجياتهم ورغباتهم، ويتشككون أساسا من الأشخاص الذين يقومون بالترحال والسفر باستمرار لكنهم يفضلون الإقامة في ظروف مريحة وهو ما أطلق عليهم "المواطنون المتنقلون عبر العالم" وعلى هذا الأساس تم تسمية سلسلة الفنادق باسم "CitizenM" ويدخل ضمن هؤلاء كلا من فئة الرحالة والمستكشفين والباحثين عن الاطلاع على الثقافات والمعالم السياحية المختلفة إضافة إلى فئة هواة التسوق في مختلف مدن العالم وفئة كثيري التنقل عبر العالم لتأدية مهام مرتبطة بأعمالهم وحرفهم، ولكن هؤلاء ليس لديهم الميزانية الكافية أو الرغبة في إنفاق أموال كبيرة للنزول بفنادق فخمة ذات 5 نجوم، كما أن الفنادق ذات 3 نجوم رغم أنها لا تكلفهم كثيرا إلا أنها لا تلبي غالب متطلباتهم ورغباتهم.

ومن الخصائص المشتركة بين هؤلاء أنهم غالبا لا يسافرون مع عائلاتهم ولا يبقون داخل الغرفة طويلا نظرا لانشغالهم خاصة أثناء النهار كما أنهم يحتاجون إلى توفر جميع المستلزمات التي يحتاجونها في جو مريح وهادئ وبالأخص النوم المريح ومشاهدة الأفلام والاستحمام الجيد، هذا إضافة إلى حاجتهم إلى التواصل مع العالم الخارجي عبر الهاتف وشبكة الإنترنت لمشاركتهم مختلف خبراتهم وتجاربهم ونشاطاتهم.

• الخطوة الرابعة: معرفة كيفية الوصول

بعدها وضحنا كيف أن CitizenM قررت الدخول إلى صناعة الفنادق والتي تعرف منافسة شرسة وذلك عن طريق إنشاء مساحة سوقية خاصة بها بعد ما درست الوضع التنافسي السائد من خلال تطوير "تسيج الاستراتيجية" الخاص بصناعة الفنادق كما قامت بعد ذلك بتحديد عملائها المستهدفين والذين يمثلون مصدر الطلب على ما تقدمه، يأتي الدور بعد ذلك للكيفية التي يتم من خلالها خلق مساحة سوقية جديدة وتغيير قواعد لعبة المنافسة وتم ذلك عن طريق تطبيق أداتين أساسيتين هما إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع.

تبين من خلال تصريحات Michael Levie أن CitizenM قامت بإتباع المسار الثاني من بين المسارات الستة، ويتمثل هذا المسار في تجنب التركيز على الموقف التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية والبحث عن الفرص الكامنة عبر المجموعات الاستراتيجية في نفس الصناعة من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين. حيث صرح هذا الأخير أن صناعة الفنادق ككل تسبح في محيطات حمراء دامية حيث أن المنافسة جد شديدة يحاول فيها كل منافس التغلب على منافسيه ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية، كما أن هذه الصناعة لا تتميز بالإبداع، وهنا جاءت الحاجة للاستثمار ضمن محيط أزرق بعيدا عن هاته

المحيطات الحمراء وذلك بالتركيز على مجموعتين استراتيجيتين رئيسيتين وهي الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم ومعرفة كيف يمكن إنشاء فئة جديدة من الفنادق توفر الفخامة والرفاهية لكن مقابل أسعار مقبولة.

ولتحقيق هذا المسعى وبعدما تم تحديد المسار الاستراتيجي الواجب إتباعه استوجب على الشركة بناء حركة استراتيجية في إطار المحيط الأزرق والتي تقود إلى ابتكار في القيمة والذي لا يمكن بلوغه إلا من خلال تخفيض التكاليف وزيادة القيمة للعملاء في آن واحد، لذا تم ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع تحديد العناصر أو العوامل التي تركز عليها صناعة الفندقية والتي يجب إلغاؤها والعناصر التي يجب تقليصها والعناصر التي يجب الزيادة فيها والعناصر التي يجب إنشائها.

فحتى يمكن للشركة تخفيض التكاليف هناك عناصر تم حذفها حيث كانت تركز عليها المنافسة مع أنها لا تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعملاء المستهدفين وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- تم إلغاء مكتب الاستقبال وخدمات التوجيه والإرشاد، حيث نجد في العادة أن النزلاء يشكلون طوابير متعبة ومزعجة عند دخولهم للفندق للحجز وكذلك عند خروجهم منه عند نهاية فترة إقامتهم.

- تم التخلي عن المطاعم لأن فنادق CitizenM لها ثلاث واجهات تطل على الشوارع الرئيسية وهي تتواجد في مدن كبرى، وفي هذه المدن النزلاء يفضلون التجوال واختيار المطاعم بأنفسهم بهدف التجول والتسلية والترفيه ودعوة بعضهم البعض لتناول الطعام.

- تم الاستغناء عن البوابين وباقي أصناف الخدم التي تشتهر بهم صناعة الفندقية وتم استبدالهم بنوع واحد من الموظفين وهم "السفراء" متعددو المهام.

كما تم تخفيض التكاليف ب تقليص بعض العناصر إلى أدنى من المستوى المتعارف عليه في صناعة الفندقية دون أن يؤثر تقليصها على القيمة المقدمة للعملاء وأهمها:

- تم تخفيض التكاليف بزيادة عدد الغرف نتيجة تقليص مساحة الغرفة الواحدة.
- تم توحيد شكل ومساحة الغرف أي أنه تم التقليص من الأنواع المتعددة للغرف إلى نوع واحد ويؤدي هذا إلى تقليص التكاليف الناتجة عن الامتناع عن النزول بالفندق في حالة عدم توفر نوع معين من الغرف.

وتمكنت الشركة من رفع القيمة المقدمة للعملاء من خلال الزيادة في مستوى بعض العناصر التي فرضتها الصناعة القائمة وأهم هذه العوامل ما يلي:

- توفير سرير مريح ذو حجم ملكي، نافذة بحجم الجدار، مكان جيد للاستحمام، كما أن الغرفة مصممة بطريقة فعالة وتحتوي على أهم المستلزمات في إطار رفاهية عالية وتكنولوجيا متطورة "smart luxury" حيث تستعمل مفاتيح ذكية لفتح الأبواب وعن طريق لوحة إلكترونية "MoodPad" يمكن التحكم في الستائر وجهاز التلفزيون ودرجة حرارة الغرفة كما يمكن تغيير لون وشدة الإنارة، وتحتوي الغرفة على أثاث فاخر وثلاجة ومواد تجميلية ولوازم منتجة خصيصا لعملاء CitizenM وليست متوفرة في مكان آخر.

- ملائمة موقع الفندق حيث أن فنادق CitizenM لها ثلاث واجهات وتقع بالمدن الكبرى وفي مواقع ممتازة قريبة من شبكات النقل والمطاعم ومختلف المرافق الضرورية.

- مشاهدة الأفلام حسب الطلب بالمجان، التواصل بالصوت والصورة عبر الإنترنت، توفر الإنترنت عالية السرعة بالمجان بتقنية "wifi" ، مقابس مختلفة وملائمة لاستعمالات النزلاء.

وقامت الشركة برفع القيمة للعملاء أيضا عن طريق إنشاء عناصر كثيرة لم يتم طرحها من قبل في صناعة الفنادق وتتمثل فيما يلي:

- تم منح التحكم للنزلاء من خلال الحجز الذاتي عن طريق أكشاك آلية في مدة لا تتجاوز دقيقة واحدة ومن دون وقوع أية أخطاء إنسانية مع إمكانية الدفع الإلكتروني.

- تم استبدال كل أنواع الخدم بنوع واحد من الخدم وهم "السفراء" متعددو المهام الذين يقومون بكل أنواع المهام مثل الاستضافة والتوجيه بعد الحجز وتحضير وتقديم الشراب وغيرها من الأعمال، فهم ليسو خدما مبرمجين مسبقا بل يرافقون النزلاء ويساعدونه في كل أمر هو في حاجة إليه.

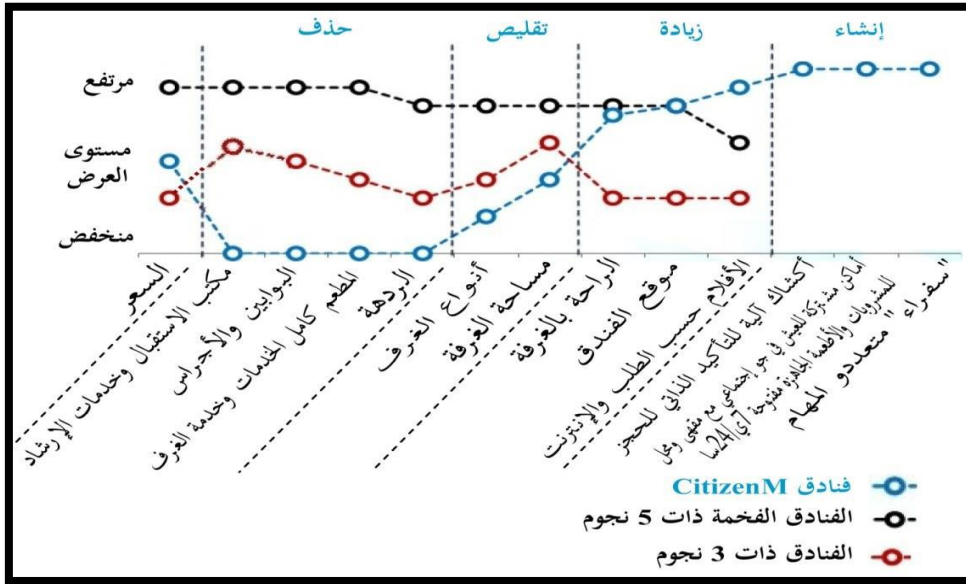
- تم إنشاء أماكن مشتركة للنزلاء للعيش في جو اجتماعي بها مقهى ومحل للمشروبات والأطعمة الجاهزة مفتوحة 7 أيام/ 24 ساعة مع توفر كل المتطلبات من حواسيب وطابعات وكتب وغيرها، وكأن الناظر في الفندق يعيش في منزله، مع تصميم بهندسة جميلة وقطع ولوحات فنية ملهمة.

نتج عن حذف بعض العوامل وتقليص بعضها تخفيض في التكاليف، وفي المقابل، نتجت زيادة في القيمة دون ارتفاع مصاحب في التكاليف من خلال الزيادة في بعض العوامل وإنشاء عوامل جديدة وهذا ما أدى إلى تحقيق "ابتكار القيمة" والذي تقوم عليه استراتيجية المحيط الأزرق.

بعد العمل ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع وتحديد مزيج القيمة الجديد الذي يمكن تقديمه للعملاء تم تطوير نسيج الاستراتيجية المستقبلي وذلك بتصوير منحنى القيمة الخاص بكل مجموعة استراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي، ونلاحظ أن منحنى القيمة الخاص ب

CitizenM يظهر بتشكيلة تخالف المنحنيين الخاصين بالمجموعتين الاستراتيجيتين اللتان تم التركيز عليهما وهما الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم.

الشكل رقم (8): نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق بعد إطلاق فنادق CitizenM



المصدر: مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، 2020، ص281.

أما بالنسبة للأسعار فقد سمح "ابتكار القيمة" الذي تحقق عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعملاء دون رفع مصاحب للتكاليف إلى تخفيض كبير في الأسعار حيث تقل الأسعار الخاصة بفنادق CitizenM بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم

• الخطوة الخامسة: تنفيذ الحركة الاستراتيجية

بعد المرور عبر الخطوات الأربعة الأولى نحو تبني استراتيجية المحيط الأزرق أصبحت معالم تطبيق هذه الاستراتيجية واضحة حيث قامت شركة CitizenM بالبدا الفعلي في تطبيقها بإطلاق أول فندق لها بمدينة أمستردام بهولندا وكان ذلك سنة 2008.

2-2 نتائج تبني فنادق CitizenM لاستراتيجية المحيط الأزرق

كان لتبني فنادق CitizenM لاستراتيجية المحيط الأزرق أثرا بارزا على نجاحها تجسد فيما يلي⁽¹⁾:

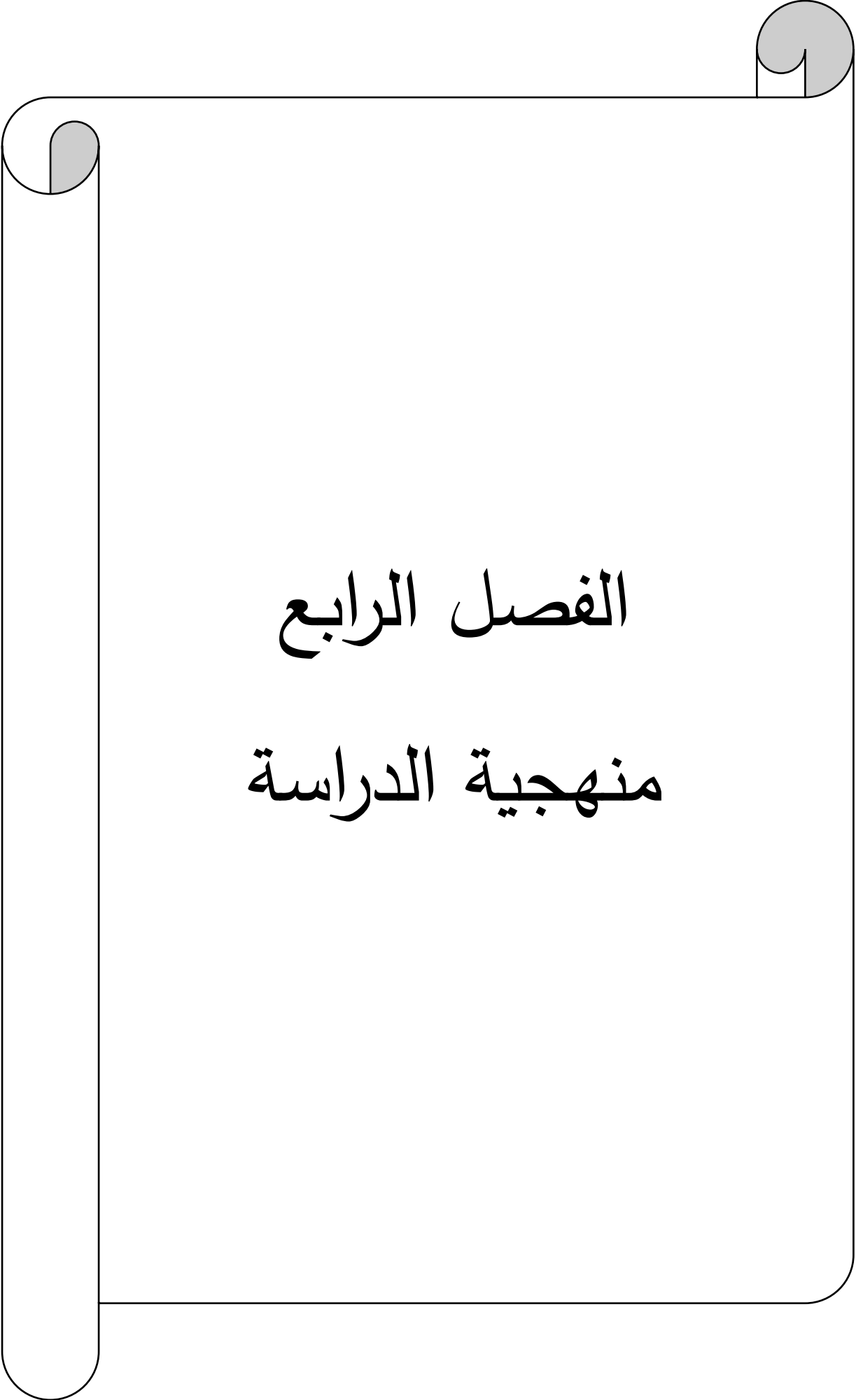
– تحقيق توسع كبير ونمو مربح عالي فالأرباح التي حققتها سمحت لها بإطلاق 20 فندق موزعة عبر قارات أوروبا وأمريكا وآسيا بعدما كان فندقا واحدا قبل 11 سنة من إطلاقها لأول فنادقها كما بلغ عدد عمالها عبر مختلف الفنادق 1.000 عامل.

– تحصلت على نسبة عالية للتقييمات الايجابية للزلاء تفوق في مرات عديدة الفنادق ذات 5 نجوم وبلغ متوسط نسبة شغل الغرف 90% وهذا بفضل القيمة العالية المقدمة لهم بالإضافة إلى أن الأسعار بها تقل بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم نتيجة نموذج القيمة المبتكر والذي أدى رفع القيمة المقدمة للزلاء دون رفع للتكاليف بل بتخفيضها.

⁽¹⁾ مداح مراد، مرجع سبق ذكره، ص 282.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق له يمكن القول إن أغلبية الشركات أصبحت تطبق استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك تقاديا لشدة المنافسة بفتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا، وخلق الطلب وفرص النمو. وهذا ما اتفقت عليه هذه الشركات: شركة سكايب، شركة أبل، شركة نوفو نورديسك، شركة CitizenM.



الفصل الرابع

منهجية الدراسة

I منهج الدراسة

حسب طبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة عليه وما تتطلبه الدراسة تم الاعتماد على **منهج دراسة الحالة**، حيث أن هذا المنهج يختلف عن غيره من المناهج لكونه لا يحدد عينة ومجتمع للبحث، بل يختار حالة محددة لتناولها وفحصها بشكل دقيق كما تم التطرق له في دراستنا (حالة شركات: شركة سكايب، أبل، نوفو نور ديسك، CitizenM)، وتتم عملية اختيار الحالة للدراسة وفقا لشروط محددة، للتوافق مع طبيعة الدراسة المختارة لها (ابتكار القيمة)، وليس بشكل عشوائي ليس من شأنه أن يخدم أهداف الدراسة.

- مصادر جمع البيانات

للإجابة على إشكالية الدراسة تم جمع البيانات من خلال الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في: الكتب، المجالات، مواقع الانترنت....

II إجراءات الدراسة

نظرا لاختلاف المدارس والمنهجيات وتعددتها فيما يخص اعداد البحوث العلمية، وحفاظا على الأمانة العلمية وتقاديا للالتباس، لقد تم الاعتماد على أسلوب امراد في اعداد هذه المذكرة حيث يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة، ويعتمد في بنائه على أربعة أجزاء رئيسية هي: المقدمة، الطريقة والأدوات M، النتيجة R والمناقشة D.

• **المقدمة:** اذ تشرح المقدمة مجال و موضوع الدراسة في ضوء المعلومات المتوفرة للباحث حول الموضوع، وهذا ما تم انجازه في هذه الدراسة حيث تم انجاز مقدمة تشرح موضوع الدراسة وهو العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية في ضوء المعلومات التي تم توافرها و ايجادها بعد البحث المستمر؛

• **الطريقة والأدوات M:** وهي تصف كيف تم اجراء الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في انجاز هذا الموضوع (العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العالمية) وتم الاعتماد على المصادر الثانوية وهي أداة المسح المكتبي من أجل جمع المعلومات و البيانات اللازمة حول الموضوع محل الدراسة؛

• **النتيجة R:** و تشير الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة اخيرا؛

- **المناقشةD:** فهي تشرح معنى و أهمية النتائج التي تم التوصل اليها و توفر الاقتراحات (التوصيات) لاتجاه البحوث المستقبلية⁽¹⁾.

كما يعطي هذا الأسلوب اهتماما أكبر لمساهمة الطالب والباحث بصفة عامة في الوصول الى هدف البحث بخطوات صحيحة ومنهجية سليمة ومنه فان أهمية البحث لا تكمن في حجم المذكرة (عدد الصفحات) بل في محتواها، والوصول إلى هدف البحث بخطوات صحيحة ممنهجة⁽²⁾.

(1) أسامة أحمد حسين الطائي، تنظيم ورقة البحث بطريقة IMRAD، ورقة علمية مقدمة ضمن ندوة النشر في المجالات العالمية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص2.

(2) نموذج اعداد مذكرة تخرج ماستر وفق طريقةIMRAD ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2016/2017، شوهذ بتاريخ:19جوان2021، على الساعة: 9:15، على الموقع:

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

1 النتائج واختبار الفرضيات

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بالدراسة ككل وتحليل الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة.

نتائج عامة:

- تمثل المحيطات الحمراء الصناعات القائمة اليوم حيث تكون المنافسة قوية لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومعروفة من قبل جميع المنافسين، أما المحيطات الزرقاء هي الأسواق البكر والأسواق التي لا يوجد فيها منافسة قوية التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر" لون المنافسة الدموية" هي تعني الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات.
- أن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على خلق طلب جديد مما يقود إلى مساحة سوق بدون منازع.
- تحقق ابتكار القيمة ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال اعتماد امتلاكها لموارد ذات قيمة نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للإحلال وغير قابلة للنقل.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبنيها أحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أي أن تقوم إما:
 - استبعاد العناصر الغير ضرورية التي تعتمد عليها المؤسسة؛
 - أو تقليص العناصر، الإجراءات التي لا مبرر لها؛
 - أو بالزيادة في العناصر المعمول بها في الصناعة ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون؛
 - أو بابتكار طرائق جديدة لم تكن من قبل.
- يعد ابتكار القيمة حجر الزاوية لاستراتيجية المحيط الأزرق.
- تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار ويقصد بها مجموع التصرفات والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال كبيرة يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد.
- تمكنت شركة أبل من ابتكار القيمة في صناعة تطبيقات الجوال وسوق الموسيقى الرقمية، وذلك من خلال إطلاق موقع الكتروني خاص بها لتزيل الموسيقى رقميا ومجانا.
- تمكنت شركة

اختبار الفرضية الرئيسية:

استغلت كل شركة من الشركات المدروسة فرصة من الفرص وفتحت المجال لها لتبتعد عن المنافسة، عن طريق تحركات استراتيجية هادفة. وبهذا استطاعت (شركة سكايب، شركة أبل، شركة نوفونورديسك، شركة سيتيون م) الخروج من دائرة المنافسة وإنشاء أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة والتميز عن المنافسين.

II اقتراحات:

– ينبغي تعزيز دور مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده، لابد من استمرار العمل بها في الشركات المدروسة لأن من شأنها الارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى أفضل.

– ضرورة تبني وتطبيق مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق من قبل منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي.

– ضرورة تركيز الشركات على امتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والتركيز على اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والعالمية، بما يمكنها من التطور والتحسين المستمر، وزيادة قدرتها على البقاء في مجال نشاطها في ظل عالم متغير بسرعة كبيرة.



خاتمة

ختاماً لما تقدم وتأسيساً على ما تم التوصل إليه اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق، توجه جديد استحدث لتجنب تقليد المنافسين ومحاولة التفرد والتميز عنهم. فاستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة تحد أمام الشركات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية التي تميز المحيطات الحمراء، وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح. فبدلاً من تقسيم الطلب وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانعتاق من المنافسة.

فالهدف الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير إلى أن المنظمات الساعية إلى تبني هذه الاستراتيجية عليها إعادة بناء حدود سوقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين، لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلا أن استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في أن تثبت وجودها في السوق التنافسية، وذلك عن طريق ابتكار القيمة من خلال امتلاك التقنيات والخبرات المؤهلة والكفؤة، واغتنام الفرص المتاحة، وامتلاك موارد نادرة، واستهداف أسواق جديدة، وتقليل التكاليف مع تحسين النوعية والجودة وزيادة قدرة التحكم في قوى المنافسة في الأسواق.

فكلما زاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأبعادها الأربعة، زادت قيمة الشركة وقيمة الزبون. وهذا ما قامت به بعض الشركات العالمية التي من بينها ما تم دراسة حالتها في هذا البحث؛ وهي: شركة سكايب المختصة بتطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت، شركة أبل الخاصة بصناعة الجوال وسوق الموسيقى الرقمية، شركة نوفو نورديسك الخاصة برعاية مرضى السكري ومجال الأنسولين، شركة سيتيزن م وهي سلسلة فنادق عالمية، بحيث أثبت كل شركة وجودها وخرجت من دائرة المنافسة وأنشئت لنفسها أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة وبهذا تميزت كل شركة في مجال أعمالها وضمنت لها البقاء.

قائمة المراجع

الكتب:

1. دلبيو. تشان كيم، رينية موبورني، استراتيجية المحيط الأزرق – كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، 2016.
2. علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2012.

المجلات:

3. زكية مقري، استراتيجية المحيط الأزرق نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية علة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014.
4. عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله، دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 2، 2018.
5. كمال قاسمي، حسينة دخان، محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية – حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 29، الجلفة، 2017.
6. مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق (CitizenM)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، 2020.
7. ناصر جردات، مهند سعيد عمرو، عماد داوود الزير، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، 2016.

المؤتمرات:

8. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر، مارس 2009، المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامع الزيتونة.

الأطروحات والمذكرات:

9. أحلام عديلة، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
 10. بوعبدالله حسناء، بلعطار ياسمين، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، رسالة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2020.
 11. مهني عائشة، فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالتفوق التسويقي - دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
 12. نموذج اعداد مذكرة تخرج ماستر وفق طريقة IMRAD، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2016/2017، شوهده بتاريخ: 19 جوان 2021، على الساعة: 9:15، على الموقع: http://fsec-sg.univ-km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire_IMRAD.pdf
 13. وعد جرجنازي، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصاريف الخاصة في حماه، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
 14. يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة، 2017.
- مواقع إلكترونية:
15. [http //mawdoo3.com](http://mawdoo3.com) شوهده بتاريخ 21 جوان 2021، على الساعة 14:01.
 16. شوهده بتاريخ 20 جوان 2020، على الساعة 17:52 www.annajah.net.
 17. الموسوعة العربية الشاملة، شوهده بتاريخ: 12 جوان 2020 على الساعة 23:53.

مطبوعات بيداغوجية:

18. أسامة أحمد حسين الطائي، تنظيم ورقة البحث بطريقة **IMRAD**، ورقة علمية مقدمة ضمن ندوة النشر في المجالات العالمية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، 2017.