



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

سولاف رحال

إعداد الطالب:

أحلام عديلة

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014/.....
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ وَعَمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَاسْتَرْدُونَ  
إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

# الاهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى :

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة .

إلى من أحسن إليَّ أبي.

إلى سندي في الحياة إلى من تحمل معي كل الأعباء أخي العزيز عبد الرحمان.

إلى بهجة العائلة والشموع المضيئة وزهور الأمل عمر و يوسف.

إلى أختي التي لم تلدها أمي إكرام

إلى جميع أفراد العائلة كبيرا و صغيرا .

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد .

إلى كل طالب علم ومحبه

أحلام عذيلة

# شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " سولاف رحال " على قبولها الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدرها وحكمة توجيهاتها وملاحظاتها التي كانت نوراً تسير على ضوئه خطوات البحث.

كما أتقدم بجزيل شكري و عرفاني بالجميل لكل من أساتذة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على ما حضيت به من معاملة طيبة ورعاية كريمة طيلة دراستي في هذه الكلية الموقرة.

وأخيراً أقدم تشكراتي لكافة الإخوة والزملاء والأصدقاء الذين مدوا لي يد العون والمساعدة ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث.

## الملخص

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 زبائنهم. من هنا تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب حديث في مجال الإدارة الإستراتيجية للهروب إلى أماكن خالية من المنافسة. وترتكز هذه الدراسة على توضيح طبيعة هذا المفهوم وإبراز العلاقة بين مدلول إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. ويهدف تحقيق ذلك انطلقت الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده "هل إستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، واتخذت من مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة كحالة للدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ حجمها (50) مفردة، الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية المستدامة، ابتكار القيمة.

## Abstract

See today's competitive environment changes and rapid shifts in the business environment, which made the Institutions seeking to develop their methods, and update their products and services and new innovation to stay in the market and win new customers. From here comes the Blue Ocean Strategy as a way of talk in the field of strategic management to escape to places free from competition. This study is based on clarify the nature of this concept, and highlight the relationship between the meaning of Blue Ocean Strategy and Sustainable Competitive Advantage. In order to achieve this study questionably launched a major effect, "**Do Blue Ocean Strategy role in achieving sustainable competitive advantage**". Taken from Algérie Télécom- Biskra as a case study. This questionnaire is used as a main tool for collecting date from the sample which amounted to (50) items . the study concluded a set of conclusions and recommendations.

**Key Words :** Blue Ocean Strategy, Sustainable Competitive Advantage, Value Innovation.

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة.
	آية قرآنية.
	إهداء.
	شكر وعرقان.
	الملخص.
	.Abstract
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
2	مقدمة.
25 3	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
4	تمهيد
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
4	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة.

6	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية.
7	المطلب الرابع: فرضيات ونموذج الدراسة.
10	المطلب الخامس: حدود الدراسة ومنهجها.
11	المبحث الثاني: أدوات الدراسة والأساليب المستخدمة.
11	المطلب الأول: أداة الدراسة.
12	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
12	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات.
13	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
14	المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة.
16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
16	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق
20	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة.
23	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.
25	خلاصة.
<b>58 26</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق</b>
27	تمهيد.
28	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق.
28	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق.
29	المطلب الثاني: من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.



33	المطلب الثالث: إيجاد المحيطات الزرقاء.
35	المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق.
36	المطلب الأول: صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق.
49	المطلب الثاني: تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.
52	المطلب الثالث: استمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها.
53	المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.
53	المطلب الأول: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق.
56	المطلب الثاني: الرزنامة الإستراتيجية.
58	خلاصة.
<b>99 59</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة</b>
60	تمهيد.
61	المبحث الأول: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة.
61	المطلب الأول: الميزة التنافسية.
64	المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة.
70	المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة ومظاهرها الإستراتيجية.
73	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية المستدامة.
73	المطلب الأول: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة.
78	المطلب الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة.
83	المطلب الثالث: المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان الميزة التنافسية.

87	المبحث الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة.
87	المطلب الأول: استراتيجيات Porter كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
91	المطلب الثاني: مقارنة الموارد لـ Barney كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
96	المطلب الثالث: ابتكار القيمة لـ Kim & Mauborgne كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
99	خلاصة.
<b>142 100</b>	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
101	تمهيد.
102	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
102	المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة.
103	المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.
105	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وللوكالة التجارية.
112	المطلب الرابع: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر.
113	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
114	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
116	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
116	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة.
125	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
125	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

130	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
135	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
142	خلاصة.
147 143	خاتمة عامة (النتائج والتوصيات).
156 148	قائمة المراجع.
162 157	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01 I)	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	12
(02 I)	معاملات الثبات والصدق.	15
(01 II)	اسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق.	28
(02 II)	لمقارنة بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق.	33
(03 II)	من المنافسة إلى إيجاد المحيط الأزرق	36
(04 II)	مزايا أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	56
(01 III)	اسهامات الباحثين في تعريف الميزة التنافسية المستدامة	67
(01 IV)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	114
(02 IV)	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف سمرنوف).	116
(03 IV)	الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي.	117
(04 IV)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إستراتيجية المحيط الأزرق.	117
(05 IV)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة	121
(06 IV)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة.	125
(07 IV)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاستبعاد في الميزة	126

	التنافسية المستدامة.	
127	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التقليل في الميزة التنافسية المستدامة.	(08 IV)
128	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الزيادة في الميزة التنافسية المستدامة.	(09 IV)
129	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار في الميزة التنافسية المستدامة.	(10 IV)
130	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير الجنس.	(11 IV)
131	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير العمر.	(12 IV)
132	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير المؤهل العلمي.	(13 IV)
133	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(14 IV)
134	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير سنوات الخبرة.	(15 IV)
135	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.	(16 IV)
136	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير الجنس.	(17 IV)
137	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في	(18 IV)

	مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير العمر.	
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي.	(19 IV)
139	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(20 IV)
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير سنوات الخبرة.	(21 IV)
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.	(22 IV)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-----------	-------------	--------

10	نموذج الدراسة.	(01 I)
46	الطبقات الثلاث لغير الزبائن.	(01 II)
48	سياق إستراتيجية المحيط الأزرق.	(02 II)
50	العقبات المؤسسية.	(03 II)
54	مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق.	(04 II)
91	خيارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية.	(01 III)
94	منظور استدامة الموارد.	(02 III)
95	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة.	(03 III)
97	ابتكار القيمة.	(03 III)
106	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر بسكرة.	(01 IV)
110	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر بسكرة.	(02 IV)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
--------	--------------	------------

158	قائمة محكمي الإستبانه	(01 I)
159	الإستبانه	(02 I)



إن أغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر والتي تمثل أغلب الصناعات القائمة حالياً، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في العالم ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة الدموية، والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

وفي ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء والميزة التنافسية أمراً في غاية الصعوبة مما أدى إلى إحجام الكثير من المؤسسات الدخول في المنافسة المباشرة، خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية سعياً في تبني مضامين فلسفية باحثة عن حالة التفرد و قيادة السوق، مستتدة إلى سياقات التفكير الإبداعي للقائمين على تخطيط الأنشطة أي باحثة عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد، من خلال تبني إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة بدلاً عن الاستراتيجيات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، ويتوفر ذلك في إستراتيجية المحيط الأزرق كمفهوم جديد للتسويق من مُنطلق خلق أسواق جديدة تقل فيها المنافسة أو تنعدم، مفادها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق أو التي لم تكشف بعد، وهي صافية ذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المؤسسات وذلك لتحقيق التفوق التنافسي، ويستدعي هذا التفوق الاستناد على ميزة تنافسية حقيقية تُعبر عن تفردا من غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق.

ونظراً للتطورات الحاصلة في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغيرات السريعة والديناميكية وتعقدها في مختلف المجالات أصبح من الضروري العمل على إيجاد طرق وأساليب جديدة من أجل استدامة المزايا التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى إليه جميع المؤسسات إلا أن تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال استخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية طويلة الأمد يصعب تقليدها.

تمهيد

قد تأمل في هذا الفصل مبحثين لأول تكافيه عن منهجية البحث، والتي احتوى على الدراسات

السابقة.

لمبحث لأول: نهجية لدراسة

يتاوله ذا لمبحث وصفاً مهج لدراسة، ومجتمع وعينة لدراسة كذلك أساليب جمع لبيانات و أداة لدراسة، و طريقة إعدادها وصفاً وثباتها.

لمطلب لأول: إشكالية لدراسة

أصبح لتنافس بين مؤسسات متناظرة لأب دة ولبحث عن الأسواق ولزائن الجدد هدف استراتيجي تنشده جيع مؤسسات، خاصة بعد لتكوت ولتغيرات ط تسارعت في علم لاتصال وسهولة لقال السلع والخدمات. ما استوجب في هذه مؤسسات ضرورة إعادة لنظري استراتيجيها لمتبعة، ولهيري فكبيرة لانت من منافسة، ولبحث عن استراتيجيات تكسبها قوة ولزيادة في حصتها السوقية عن نفسها، ومن هذه لاستراتيجيات إستراتيجية المحيط لأزرق إذ تُعد إستراتيجية نفسية عرضها تحقيق ميزة نفسية مستدامة فرد بها عن نفسها. وبالتالي ضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

و من لخل ما قدم تتلور الإشكالية في سند حاول الإجابة عليها في لدراسة و ليكن صياغتها في لنحو لي:

" هل لإستراتيجية محيط الأزرق دور في تحقيق ميزة لتنافسية مستدامة مؤسسة اتصالات لجزائر بسكرة؟

و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل أن استبعاد بعض المتطلبات أو العناصر في الصناعة يساهم في إيجاد ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقليل التكاليف النهائية؟

- هل أن استخدام زيادة عرض المنتجات في الصناعة يساهم في زيادة الحصة التسويقية للمؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- هل تقليص أو تقليل بعض العناصر في الصناعة التي ليس لها أهمية في عمل المؤسسة يحقق ميزة تنافسية مستدامة؟
- هل الابتكار يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق التجديد للعناصر في الصناعة التي لم تقدمها الصناعة القائمة من قبل ؟
- ما هي علاقة إستراتيجية المحيط الأزرق بالميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟
- هل توجد علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟
- هل توجد علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

### مطلب لثي: أهمية و أهداف الدراسة

لهذه الدرلة أهمية من الناحيتين النظرية و العملية، كما تسعى للوصول إلى جملة من الأهداف حيث:

#### 1. أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية و أهمية علمية:

تتمثل الأهمية النظرية في حيوية هذه الدراسة وللندرة النسبية في البحوث و لدراسات في موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق، إلى جانب حداثة هذه البحوث(صدر الكتاب الأول في إستراتيجية المحيط الأزرق كان في سنة 2005)، حيث من خلال هذه الدراسة سيتم التطرق إلى ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق، والمساعدة التي تظهرها للمؤسسات في التجديد وتنمية الإبداع لدى العاملين، واكتشاف أسواق خاصة بها من خلال تبنيها لهذه الإستراتيجية. إلى جانب التعرف على ماهية الميزة التنافسية المستدامة ومتطلباتها، و ثم كيفية بنائها ومداخل استدامتها. أما الأهمية العملية فتتمثل في التعرف على مدى وعي المؤسسة بكيفية خلق منافذ جديدة، وطرق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسة ومدى تبني هذا المفهوم.

2. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية تتمثل في التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق لنشر الوعي الإداري والاستراتيجي للمؤسسات بوجود فرص إستراتيجية يجب استغلالها، وزيادة الإثراء المعرفي لإستراتيجية المحيط الأزرق بما يمكن الإلمام بجوانبها المختلفة، لإعطاء صورة واضحة المعالم لهذه الإستراتيجية. وأهداف عملية تتمثل في التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلى جانب التعرف على كل بعد من أبعاد مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق ( الاستبعاد، التقليص، الزيادة و الابتكار) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار موضوع دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لـ:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبتني في لاطلاع الأكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به،
- يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات و الكتب،
- حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية:

لهذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل (Independent variable):

- إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy): ويقصد بها الإستراتيجية التي تبحث في الحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقاً والإنعتاق من المنافسة، ويندرج تحتها الأبعاد التالية:
- الاستبعاد Eliminated: وتعني استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها ومن شأنها أن تخفض التكاليف.

- **تخفيض Reduced** : وهي العمل على التقليل من العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة.
- **زيادة Raised** : أي إضافة بعض العناصر التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقدمها للزبون.
- **الابتكار Innovation** : وتعني إنتاج الجديد باكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة الزبون.
- المتغير لتابع (Dependent Variable) :

الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage): هي إستراتيجية خلق القيمة التي تحقق منافع طويلة للمنظمة من خلال اعتمادها على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي لا تتوفر في المنافسين. وتم الاعتماد على اختبار VRIST للموارد كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

#### الموارد Resources:

- موارد ذات قيمة (Valuable): تسمح باقتناص الفرص أو تجنب التهديدات أو تحويل التهديد إلى فرصة؛
- موارد نادرة (Rare): أي غير مملوكة من قبل عدد كبير من المنافسين الحاليين أو المحتملين؛
- موارد صعبة التقليد (No-imitation): لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين؛
- موارد صعبة الإحلال (No-Substitution): أي أن نفس النتيجة يصعب الحصول عليها عند استخدامنا لمورد آخر؛
- موارد صعبة النقل (No-transferable): أي لا يمكن تحريكها أو نقلها لأسباب معينة.

#### المطلب الرابع: فرضيات ونموذج الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات، كما تم وضع نموذج للدراسة بناءً على متغيريها المستقل و التابع حيث:

1. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية هي:

**فرضية رئيسية الأولى:** لا يوجد دور معنوي لإستر اتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$

ويندرج ضمن هذه الفرضية 04 فرضيات فرعية هي:

○ لا يوجد دور معنوي لبعد الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

○ لا يوجد دور معنوي لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

○ لا يوجد دور معنوي لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

○ لا يوجد دور معنوي لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

**فرضية رئيسية ثلثية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

وتندرج ضمن هذه الفرضية 06 فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى درجة التحكم في الإعلام الآلي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

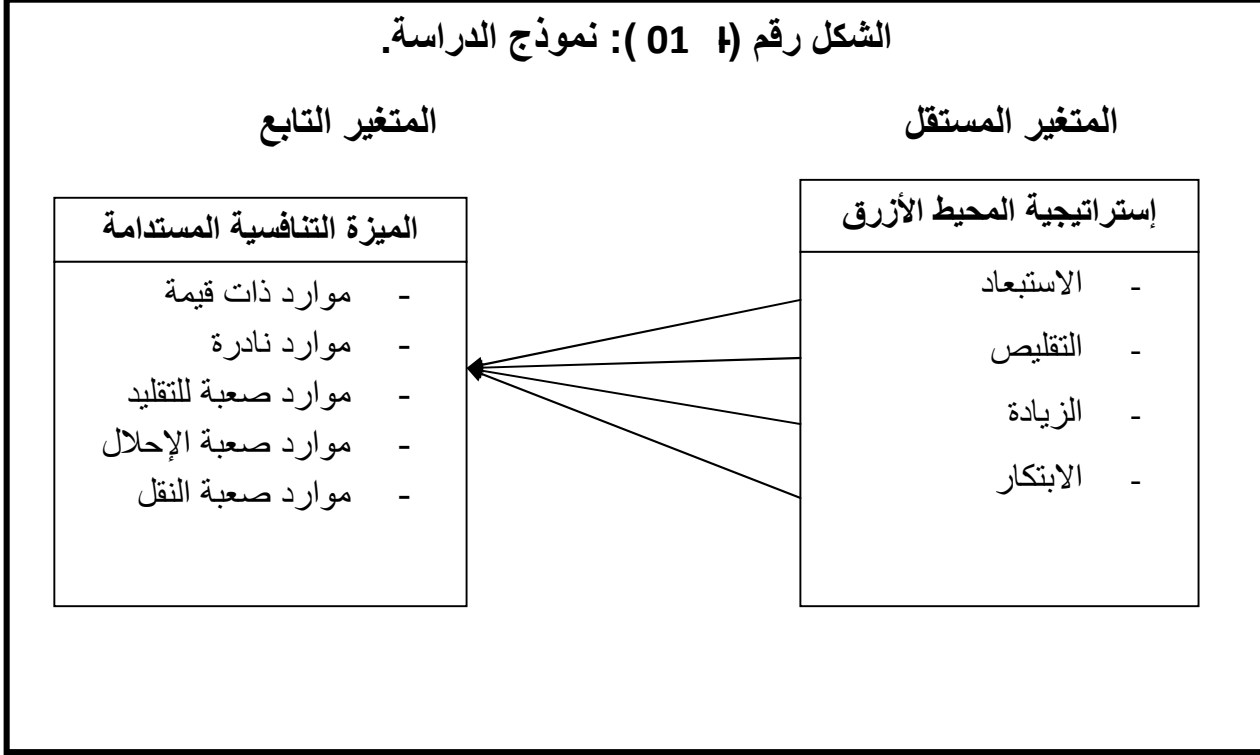
**فرضية لرئيسية لثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$

وتتدرج ضمن هذه الفرضية 06 فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى درجة التحكم في الإعلام الآلي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .

2. نموذج الدراسة:

تم وضع النموذج بناءً على متغيرات الدراسة حيث:



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الخامس: حدود الدراسة ومنهجها

1. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- ب. الحدود الزمانية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2014/2013.
- ت. الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- ث. الحدود البشرية: تتمثل في مجموعة من العمال الإداريين قُدر عددهم بـ (50) مفردة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.



2. نهج الدراسة:

حسب طبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة عليه وما تتطلبه الدراسة تم الاعتماد على نهج لوصفي، حيث أن المنهج الوصفي يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، والهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة.

لمبحث الثاني: أدوات لدراسة و الأساليب المستخدمة

من خلال هذه الدراسة لقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة إلى جانب الاعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات، ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليلها حيث:

مطلب الأول: أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة ( إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة)، تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس " دور إستراتيجية محيط لأزرق في تحقيق ميزة تافسية مستدامة"، ولقد تم القيام بعدة إجراءات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، وقد تم الاطلاع على ما تيسر من الإستبانات الخاصة بإستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**قسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ودرجة التحكم في الإعلام الآلي).

**قسم ثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بـ "إستراتيجية المحيط الأزرق" ويحتوي على (23) عبارة، وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي:

➤ الاستبعاد: وتمثله العبارات المرقمة من 1 إلى 4.

➤ التقليل: وتمثله العبارات المرقمة من 5 إلى 9.

➤ الزيادة: وتمثله العبارات المرقمة من 10 إلى 14.

➤ الابتكار: وتمثله العبارات المرقمة من 15 إلى 23.

أما الجزء الثاني فهو خاص بـ " **طيزة لتافسية طستلمة**" و يحتوي على (16) عبارة، وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي:

- ☞ **امتلاك موارد ذات قهية:** وتمثله العبارات المرقمة من 1 إلى 3.
- ☞ **امتلاك موارد نادرة:** وتمثله العبارات المرقمة من 4 إلى 6.
- ☞ **امتلاك موارد صعبة التقليد:** وتمثله العبارات المرقمة من 7 إلى 10.
- ☞ **امتلاك موارد صعبة الإحلال والنقل:** وتمثله العبارات المرقمة من 11 إلى 16.

و قد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (H 01).

**الجدول (H 01): درجات مقياس ليكرت الخماسي.**

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

**المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.**

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة البالغ عددهم حوالي (80) عامل، ولقد تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (50) عامل إداري، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، استردت كلها، وبعد الفحص لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

**المطلب الثالث: طرق جمع البيانات.**

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

أ. **البيانات الأولية:**

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V16 (Statistical Package for Social Science) الإحصائي،

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. **لبيئات لثنوية:**

تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في انجاز جميع مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال دراستنا الحالية.

**ططب لرابع:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل لبيئات.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V16)، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

أ. **مقاييس الإحصاء لوصفي Descriptive Statistic Measures** : وذلك من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. **تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis**: وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو إستراتيجية المحيط الأزرق على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة، ودور كل بعد (الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار) على مدى في الميزة التنافسية المستدامة.

ت. **تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA**: وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغيرات المستقلة.

ث. **اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-test**: لمعرفة إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى اختلاف عامل الجنس.

ج. **اختبار كولومجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov** : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample k-s).

ح. معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Coefficient Alpha**: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

المطلب الخامس: صدق و ثبات أداة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث:

➔ صدق أداة الدراسة (صدق الإستبانة) **Validity** :

يقصد بصدق أداة الدراسة " قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة" اعتمدنا على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة من المحكمين تألفت من (05) أساتذة المتخصصين في الإستراتيجية والإحصاء وهم يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشيرير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (H 01)، وقد استجبا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف ومن تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (H 02).

ب. صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعمل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (H 02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.959) وهو معامل جيد جداً لأغراض وأهداف هذه الدراسة، وبهذا تكون جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ت. ثبات الأداة **Reliability**: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت للدراسة في ظروف مشابهة باستخدام أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام " ألفا كرونباخ" **Cronbach's Coefficient Alpha** الذي يُحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

لجدول (F 02): معاملات ثبات و لصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.800	0.641	4	الاستبعاد	إستراتيجية المحيط الأزرق
0.803	0.646	5	التقليص	
0.926	0.858	5	الزيادة	
0.896	0.803	9	الابتكار	
<b>0.943</b>	<b>0.891</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>	
0.772	0.597	3	موارد ذات قيمة	الميزة التنافسية المستدامة
0.857	0.736	3	موارد نادرة	
0.860	0.740	4	صعبة التقليد	
0.882	0.778	6	صعبة النقل والإحلال	
<b>0.942</b>	<b>0.889</b>	<b>16</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0.959</b>	<b>0.921</b>	<b>39</b>	<b>الإستبانة ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

من خلال الجدول (F 02) نلاحظ أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي للاستبيان بلغ (0.921) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر معاملات "ألفا كرونباخ" لكل محور مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض هذا البحث ، وبهذا أكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

وينطبق نفس القول على معاملات الصدق، إذ نجد قيمة معامل الصدق الكلي للاستبيان (0.959) وهي مرتفعة، كما أن معاملات الصدق لكل محور كانت مرتفعة أيضاً، وبذلك نستطيع القول أن جميع محاور الإستبانة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وبناءً على ما سبق نكون قد أكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. (وهذا ما سوف نقوم به في الفصل الرابع).

لمبحث الثالث: دراسات السابقة.

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة من المواضيع الحديثة ، خاصة ما يشهده المحيط من تغيرات تطورات سريعة حيث تطرق إليه بعض من الكتاب والباحثين و فيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال و المرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

لمطلب الأول: بعض الدراسات المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

1. دراسة: سعيد عبد الله محمد، و سعد وعد الله قاسم، مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /الموصل ، مجلة تنمية الرافدين،المجلد 35، العدد113،2013.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى توظيف الإطار النظري من خلال ما كتب حول تلك المسارات ومحاولة تطبيقه ميدانيا على المؤسسة المبحوثة، والتعرف على المستوى المتوافر من هذه مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة، إلى جانب تزويد إدارة المؤسسة بالمقترحات التي تتسجم مع الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، بحيث وزعت على أفراد عينة البحث الذي بلغ عددهم (33) مستجيباً من القيادات الإدارية للمؤسسة المبحوثة ، ولقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معمل الارتباط الخطي البسيط والمتوسط الحسابي الموزون. والهدف من استخدام هذه الأساليب هو الإجابة على التساؤلات و اختبار فرضياتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من أهمها أن القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة تمتلك تصورات واضحة عن إستراتيجية المحيط الأزرق ومساراتها، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت ضرورة مواكبة المؤسسة المبحوثة للتغيرات البيئية، وإلى عدم التركيز على الزبائن الحاليين، وإنما التفكير في المنتجات التي تحتاجها الزبائن المرتقبين والمستهدفين.

2. دراسة: وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية لمحيط الأزرق في دعمهم إدارة علاقات الزبائن دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد31، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل،2013 .

تمثلت الإشكالية الأساسية في هذه الدراسة في ما طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ومهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وإدراك الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تحقيقها المنفعة لكل من الزبون والمؤسسة والوقوف على مستوى العلاقة والأثر بينهما. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على إستبانة كأداة لجمع البيانات لاستكمال الدراسة الاستطلاعية للبحث، بحيث تم توزيعها على عينة البحث و البالغ عددها(40)، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل هي النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتدرج.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي بين إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة ومهام إدارة علاقات الزبائن، وتحصل المبدأ الثاني، الثالث والرابع لإستراتيجية المحيط الأزرق على أعلى نسبة تأثير من المبادئ الأخرى في توطيد علاقة المؤسسة مع زبائنها. وأما توصيات هذه الدراسة فكانت الاهتمام بإتباع أطر و مداخل جديدة والعمل على تعزيز تركيزها على إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات المؤسسية وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق.

3. دراسة: فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كربلاء العلمية، المجلد08، العدد03، 2010.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في هل لفلسفة المحيط الأزرق دور في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة زين للاتصالات؟، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم تأطير مفاهيمي لماهية فلسفة المحيط الأزرق والتفوق التنافسي، إلى تحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستطلاعي وبالتركيز على استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في مؤسسة زين للاتصالات من خلال استمارة الإستبانة، فأما للتحليل تم استخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، اختباري (T) و(F)، و معامل التفسير ( $R^2$ ).

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها وجود أهمية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي، وأن بعد التقليل ومؤشر الإبداع كانا واضحين بدرجة كبيرة لحصولهما على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية.

وجاءت توصيات هذه الدراسة إلى تعزيز دور و فاعلية فلسفة المحيط الأزرق بأبعادها، واستمرارية العمل بها من قبل المؤسسة المبحوثة و على نحو أفضل، إلى ضرورة تفعيل دور قسم البحث و التطوير في المؤسسة المبحوثة من خلال رفده بالكوادر المتخصصة الكفوءة و المدربة ذات الخبرة الإدارية و التسويقية الكافية ببناء وادامة العلاقات بعيدة الأمد مع الزبائن ، وكيفية التعامل معهم و الاهتمام ببعده الابتكار .

4. دراسة: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية محيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على

المؤسسة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية، نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32،

العدد 98، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء و العاملين في المؤسسة المبحوثة لجدوى الأفكار التسويقية المعاصرة، و الكشف عن القيود التي تعوق إمكانية الاستفادة من الأفكار التسويقية المعاصرة، و الوقوف على مدى قدرة المؤسسة المبحوثة على تحويل هذه الأفكار إلى برامج و أنشطة لغرض تبني استراتيجياتها التسويقية وصولاً إلى تحسين أدائها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على استمارة الإستبانة لجمع البيانات التي يحتاجها لمعالجة المشكلة، بحيث تم توزيع (40) استمارة شملت أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام و معاونيهم، و لتحليل النتائج تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط و المتعدد، و معامل الانحدار البسيط و المتعدد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن إستراتيجية المحيط الأزرق تسعى إلى تشخيص أبعاد السوق الحالية في مخيلة المدير فقط، ولم تعد التكلفة في البحث عن الطلب الفائض وإنما التفكير في كيفية خلقه، وأن الأساليب التسويقية التقليدية لم تعد تجدي نفعاً في ظل الواقع التنافسي الذي تعيشه المؤسسات الصناعية.



أما توصيات هذه الدراسة جاء فيها ضرورة تبني المؤسسات الصناعية الوطنية أفكاراً مبدعة لمواجهة الضمور التي تعيشها في ظل انفتاح السوق المحلية ووجود بدائل لمنتجاتها، إلى ما ينبغي على المؤسسات إعادة تقييم أعمالها وأنشطتها و القيام بتصميم نموذج جديد يحدد المنافسة في المؤسسة، بالإضافة إلى التفكير في المنتجات التي قد تحتاج إليها السوق وترضي أذواق الزبائن المحليين وعدم اقتصر التركيز على الزبائن الحاليين.

5. دراسة: يوسف حجيم سلطان لطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بسبسي الكوفة\_ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، السنة 2006.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما دور إستراتيجية السوق الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي باستخدام مصفوفة السوق الأزرق؟، كما تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق في المؤسسات العراقية عامة والمؤسسة المبحوثة خاصة، إلى جانب تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأساليب التنافسية عن طريق استخدام إستراتيجية السوق الأزرق.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، الملاحظة وسجلات و بيانات المعمل كأداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استبانة و قدرت عينة البحث ب(20) فرد، وتحليل نتائجها تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (t) والانحدار المتعدد والوزن المئوي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي، وأن المؤسسة لديها اهتمام بهذه الإستراتيجية عن طريق تعدد أماكن البيع وزيادتها مما يخلق تفوقاً تنافسياً وأن إستراتيجية السوق الأزرق تساهم بإضافة قيمة مبتكرة مع تكلفة قليلة إلى المؤسسة المبحوثة في حالة تبنيها لهذه الإستراتيجية.

وكان من أهم توصيات التي جاءت في هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإستراتيجية الزيادة وذلك عن طريق البحث عن أسواق جديدة ومتعددة واستخدام وسائل متطورة لغرض المنتجات لأجل زيادة المبيعات، وضرورة تطبيق الاستراتيجيات الأربعة حسب لأولويات بإجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي إستراتيجية تحتاج إلى التطبيق الفعلي.

ططب ليث: بعض الدراسات المتفئة بليزة لتنافسية مستدامة.

1. دراسة: علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية وما هي متطلبات استدامتها؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة دور الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي عامة والجامعة الإسلامية الخاصة، ومعرفة مدى اهتمام هذه الأخيرة في زيادة مستوى الميزة التنافسية ومدى إدراكهم للمتطلبات التي تحقق استمرارية تلك المزايا على المدى البعيد.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم توزيعها على عينة حجمها (120) وتم استرداد (111) استبانة بنسبة 92.5% واستعمال الأدوات الإحصائية منها النسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين الأحادي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافر بنسبة 75.16%، وأن الجامعة الإسلامية لديها القدرة على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية. ك ما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية.

أما توصيات هذه الدراسة جاء فيها ضرورة اهتمام الجامعة بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكها من الحفاظ على تلك المزايا، وأن تركز إدارة الجامعة على بناء القدرات الإستراتيجية وامتلاك موارد تتسم بالندرة، والاهتمام بالتحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياستها المعتمدة في تقديم خدماتها.

2. دراسة: ليث شاكر محسن، و علاء فرحان طالب الدعي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في مؤسسة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 07، العدد 21، الفصل الرابع، 2012.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ و هدفت هذه الدراسة إلى نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة في

بيئة خدمية عراقية، وخاصة في المؤسسة المبحوثة، وتقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على عدة وسائل لجمع المعلومات والبيانات وكانت استمارة الإستبانة أهم تلك الوسائل بحيث وزعت على عدد أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرد و بلغ العدد النهائي للاستمارات الصالحة (36) استمارة تم اعتمادها في تحليل نتائج الدراسة. وبعد التحليل و التفسير للبيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى توصيات أهمها التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتهيئة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها الإستراتيجية والإيمان المطلق بهذه القطلبات من قبل الإدارة العليا، وإشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة عموماً وتقنياتها وأساليبها المختلفة على وجه الخصوص، وزيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا في الشركة.

3. دراسة: زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية

المستديمة دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟، ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي قياس كل من رأس المال البشري، رأس المال الزبائني ورأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ومن خلال اختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و غلب دور كل من رأس المال الزبون ورأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى ضوء هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري كونه معبرا على كل القيم غير الملموسة، وضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري ورأس المال الزبون وذلك من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات للزبائن.

4. رعد عدنان رؤوف، سلم حامد حمدي، المعرفة التسويقية و استدامة الميزة التنافسية \_دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى مجلة تنمية الرافدين، مجلد32، العدد100، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في هل يمكن استدامة المزايا التنافسية من خلال معطيات تطبيق المعرفة التسويقية؟، كما هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد البحث وصولاً إلى إعطاء صورة واضحة المعالم عن دور المعرفة التسويقية في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات المبحوثة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات التي يحتاجها البحث وقد تم توزيع (100) استمارة بواقع (50) استمارة لكل من المؤسستين المبحوثين (المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى ومعمل الألبسة الولادية في الموصل)، وشملت عينة البحث أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومعاونيهم، كما تم استخدام البرمجية الإحصائية SPSS لتحليل البيانات من خلال استخدام الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد التحليل والتفسير تم التوصل إلى استنتاجات أبرزها أن المعرفة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على استدامة مزاياها التنافسية، إضافة إلى أن معنوية العلاقة بين المفاهيم التسويقية والميزة التنافسية المستدامة و عدم معنويتها بين الأنشطة و الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية وذلك يعود إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من حيث المعيارية العالية التي تلتزم بها نتيجة ارتباط أنشطتها بالدستور البريطاني لصناعة الأدوية، أما التوصيات جاء فيها ضرورة سعي المؤسسات الصناعية الوطنية باتجاه تطوير ما تمتلكه من معرفة تسويقية من خلال الإلمام بتفاصيل واقع المنافسة الحالية والمتغيرات السوقية ومكان اتخاذ قرار الشراء لدى زبائن المؤسسة وبما يمكنها من استدامة ما تمتلكه من مزايا تنافسية فبالنسبة للمؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ينبغي على إدارة المؤسسة السعي باتجاه تطوير لأنشطة التسويقية والاستفادة من الأفكار المبدعة للمؤسسات العاملة في مجال الصناعات الدوائية، وأما بالنسبة لمعمل الألبسة الولادية لزم عليه تكوين ثقافة تسويقية متكاملة على مستوى المؤسسة ككل من خلال التعرف على رغبات الزبون المستهدف وتفضيلاته.

5. دراسة: بلني (Barney)، Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, PP 99-120.

هذه الدراسة بعنوان: موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة.

أصبح فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة محورياً أساسياً لبحوث في الإدارة الإستراتيجية وبالاستناد إلى النظرية أو الافتراض القائل بعدم تجانس الموارد الإستراتيجية التي تملكها المؤسسات المتماثلة، وبأن هذه الاختلافات ثابتة عبر الزمن، فإن هذه المقالة توضح الرابط بين موارد المؤسسات والميزة التنافسية المستدامة. وبدأت الدراسة بتعريف بعض المصطلحات الأساسية كموارد المؤسسة الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة. ثم أخذت في دراسة دور الموارد الثابتة للمنظمات في خلق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث تم تطوير إطار عمل يتعلق بتقييم قدرة بعض المؤسسات في أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، بحيث يشمل هذا الجزء أسئلة يجب طرحها بغرض فهم أفضل لهذه المسألة مثل: هل المصدر ذو قيمة؟، هل يتسم بالندرة؟، هل هناك بدائل لذلك المصدر؟...الخ.

وهناك أربعة مؤشرات تحقق الاستدامة وهي: القيمة، الندرة، إمكانية المحاكاة والاستدامة، وجميعها تم مناقشتها في هذه الورقة كما تم تطبيق النموذج على عدة منظمات عن طريق تحليل مواردها وذلك بهدف تعميم مفهوم استدامة المزايا التنافسية.

وقد ختمت المقالة بتوضيح الآثار والتداعيات المتعلقة بنوع موارد المؤسسة، وبشرح العلاقة بين النموذج القائم على الموارد للميزة التنافسية المستدامة وبين مجالات الأعمال الأخرى.

**المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.**

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، وكان منها دراسات سابقة متعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق، ودراسات سابقة أخرى متعلقة بالميزة التنافسية المستدامة ومن خلال استعراض هذه الدراسات اتضح ما يلي :

☞ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إستراتيجية المحيط الأزرق من الجانب النظري؛

☞ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية المستدامة من الجانب النظري؛

☞ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين المكاني والزمني للدراسة؛

✍ تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأبعاد الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة؛  
✍ تتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة بجمع المتغيرين إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة معاً؛

✍ عدم وجود دراسات تجمع بين المتغيرين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من إستراتيجية المحيط والميزة التنافسية المستدامة، وكذا النتائج والتوصيات إليها.

## خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل لمنهجية البحث بدءاً من إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها، وأهم فرضياتها ونموذجها و الأداة المعتمد عليها كما تم ثبات وصدق هذه الأداة، إلى جانب الدراسات التي لديها علاقة بموضوع هذه الدراسة حيث تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكى من إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة. و عليه تم تقسيم هيكل البحث إلى أربعة فصول الفصل الأول هو ما تم ذكره سابقاً على منهجية البحث ، أما الفصل الثاني سيكون حول إستراتيجية المحيط الأزرق و الذي يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق و المبحث الثاني مراحل إستراتيجية المحيط، و المبحث الثالث أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق. وبالنسبة للفصل الثالث فهو مخصص للميزة التنافسية المستدامة و هو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيكون من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة و المبحث الثاني أساسيات الميزة التنافسية المستدامة، و المبحث الثالث مداخل الميزة التنافسية المستدامة ، وبالنسبة للفصل الرابع فهو للدراسة الميدانية ولعرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

### تمهيد

تمر الأسواق في الوقت الحالي بحالة شرسة من الصراع التنافسي بين المؤسسات المنافسة للحصول على الحصة السوقية لأعلى. وذلك بسبب تعدد وتنوع المعروض السلعي فضلاً عن تنامي رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل كبير، نتيجة هذا التطور وإزاء هذه الصورة فقد حتم الأمر على المؤسسات المنافسة البحث عن السبل التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة والبقاء في سوقها وكسب زبائنها، ومن هنا تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق كنموذج جديد للتفكير بهذا الاتجاه للهروب من محيطات حمراء تشتد فيها المنافسة إلى أماكن زرقاء خالية من المنافسة.

ومن لعل هذا الفصل سوف نتعرف أكثر على هذا التوجه الذي يعتبر من بين التوجهات الحديثة، وذلك من لعل التطرق إلى المباحث التالية:

لمبحث الأول: مهية إستراتيجية المحيط الأزرق

لمبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق

لمبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق



### المبحث لأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق What is the Blue Ocean Strategy

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق بمثابة خيار أمام المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية شديدة لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية التي تميز المحيطات الحمراء. و من لخل هذا المبحث سوف يتم التعرف أكثر على إستراتيجية المحيط الأزرق.

### للمطب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق The Concept of Blue Ocean Strategy

يعد مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموماً وإدارة التسويق بوجه خاص، وهو مقتبس من لون المياه الصافية الزرقاء و التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم لإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور و المتغير، ويعود الفضل إلى كل من Chan Kim & Renee Mauborgne من جامعة هارفارد في طرح إستراتيجية تنافسية و تسويقية حديثة من لخل البحث باكتشاف موقع السوق التي لم تصلها المنافسة بعد، وقد عرفا إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها " المنظور لإستراتيجي المني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروحاً عبر زيادة الطلب و لانعتاق من المنافسة".

و حسب Pinal(2006) بأنها " أسلوب جديد لإدارة لخلق كفتح أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة و بالتالي خلق المزيد من لأرباح"<sup>1</sup>.

وحسب Zook (2004) أن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو"<sup>2</sup>.

و الجدول رقم (01 H) يوضح بعض إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق.

#### الجدول (01 H): إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

ت	الكاتب	السنة	التعريف
1	Kim & Mauborgne	2005	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد.

<sup>1</sup> وجدنا حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون"، بحوث مستقبلية، الكلية التقنية الإدارية، الموصل، العدد 41، 2013، العراق، ص 97.

<sup>2</sup> رعد، عدنان رؤوف. 2010. "دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافين، العدد 98، مجلد 32، العراق، ص 320.

سعى المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبون، ومن ثم تصميم إستراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مريحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تُذكر	2006	Kotler & Armstrong	2
إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين، ذات اللون لأزرق الصلبي لعدم تلوثها بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.	2006	Ghosn	3
هي إستراتيجية المؤسسة للحصول على فضاء سوق غير مختبر سابقاً و لانعتاق من المنافسة.	2007	Yang	4
هي إستراتيجية تميز المؤسسات عن المنافسين بحيث أن المؤسسة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعوية.	2007	Coughlin	5
هي إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة.	2008	Baxter & Lynne	6
رسالة المؤسسة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة بإعتماد على التحركات الإستراتيجية، و بعيداً عن المنافسة الشديدة.	2009	Layton	7

للمصدر: فؤاد، حمودي العطار، " دور فلسفة المحيط لأزرق في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص 56.

و من أجل التعاريف السابقة يتضح أن إستراتيجية المحيط لأزرق هي بمثابة المناطق المجهولة من السوق والغير مكتشفة مسبقاً، صافية ذات لون أزرق لعدم تلوثها بالمنافسة الدموية، إذ تبحث في طرح منتجات جديدة غير معروفة وجذب زبائن جدد وإيجاد منفعة استثنائية لهم، والعمل على الاحتفاظ بهم بعيداً عن جو المنافسة.

### لطلب التمييز: من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق From Red Ocean to Blue Ocean

جاءت تسمية المحيط الأحمر للإشارة إلى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة والتنافسية، وكثافة وازدحام المنافسين و الخسائر التي تلحق بالمؤسسات والصراع على الزبائن وعلى حصص السوق، و حروب الأسعار و كلها تدل على شدة الضغط والصراع بين المؤسسات. ومن خصائص هذا المحيط ما يلي:

✧ الفرضية القائلة<sup>1</sup>:

إن المؤسسة تسعى دوماً إلى التأقلم مع السوق والمنافسة، مما تحمله المنافسة والتنافسية من معاني في مجال النشاط لاقتصادي أي مع ظروف ومعطيات قطاعها أو كما يسميه Porter صناعاتها. يفيد هذا أن التصور التقليدي للإستراتيجية ينطلق من الفرضية أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة عبارة عن معطاة خارجية لا تستطيع المؤسسة لإ محاولة التأقلم معها. وهذا المعنى يمكن لمسه بكل وضوح عند أتباع مقارنة لاقتصاد الصناعات، كما يمكن أيضاً التماسه لدى من ينتمون إلى مقارنة الموارد حيثلا يتطرق الفريقان لإمكانية تغيير معطيات القطاع أو تغيير ظروف السوق من قبل المنظمة.

✧ دوامة الميزة التنافسية:

تبحث كل مؤسسة على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، و ما تكفي بهذا بل صارت تبحث على الميزة التنافسية طويلة المدى، ثم الميزة المتجددة، و غير القابلة للتقليد حتى تصعب على المنافسين، لاوشك أن منافسيها يبحثون أيضاً على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تكون طويلة المدى، متجددة و غير سهلة التقليد، وهذا ما جعل الدخول في المنافسة عبارة عن دخول في دوامة الميزة التنافسية لأن كل ما حسنت مؤسسة أو جدت ميزتها التنافسية، شعر منافسوها بضرورة تحسين أو تجديد ميزتهم التنافسية، ويرجع هذا الوضع إلى الاعتقاد الراسخ بأن إنشاء الميزة التنافسية وحده يساعد المؤسسة على التفوق والاستمرار في السوق.

✧ التبعية للطلب:

يتميز المحيط الأحمر كذلك بتبعية المؤسسات للطلب، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية. ويتضح هذا الأمر جليا من عمل المؤسسات على تقدير الطلب من خلال دراسة السوق أو طرق التقدير الكمية و النوعية لأن تقدير الطلب يعني أن الطلب موجود وما على المؤسسة إلا أن تحسبه و أن تتعامل معه، فهي تابعة له.

<sup>1</sup> حيرش عيسى الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، 2012، ص 327.

✳️ ا لقية المقيدة:

هذا بالإضافة إلى تقييد القيمة بمستوى تطور القطاع إلا يمكن للمؤسسات أن تطور قيمة عرضها لإ في إطار ما يسمح به تطور القطاع الذي تنشط فيه، فالمؤسسات من جانب تطوير القيمة مقيدة بما وصلت إليه صناعاتها وما وصل إليه قطاعها.

أما المحيط لأزرق فإنه يتميز بخصائص مناقضة تماماً لخصائص المحيط الأحمر و هي كما يلي:

✳️ قابلية الصناعة للتغيير:

إن المنطلق الذي بنيت عليه إستراتيجية المحيط لأزرق هو إمكانية تغيير الصناعة، بمعنى أن ظروف ومعطيات صناعة المؤسسة (أو قطاعها) ليست ثابتة أو جامدة بحيث لا تستطيع المؤسسة لإ العمل بها، بل و بالعكس، يرى أصحاب إستراتيجية المحيط لأزرق أنه على المؤسسة أن تتجرأ على إدخال تغييرات على قطاعها وأن واحدا من أهم عوامل نجاح المؤسسات الحديثة يكمن في قدرتها على إدخال هذه التغييرات. فلم يبق القطاع عبارة عن معطاة مفروضة بما أن للمؤسسة ما تقوله في تشكيل هذا القطاع، أي أنها قادرة على أن تدخل فيه تغييرات.

✳️ السيطرة على السوق:

يلخف المحيط الأحمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى القتال العنيف في ميدان الحرب على الميزة التنافسية، يتيح المحيط لأزرق الفرصة للمؤسسات أن تسيطر على سوقها بسهولة وأن تحافظ على هذه السوق من المنافسة بإقصاء هذه لأخيرة ولو لفترة، كما يسمح لها أيضا أن تتبع في نفس الوقت - وعلى عكس المحيط الأحمر خيار التميز و خيار التكلفة المنخفضة دون أن تغرق في أي "طريق وسط".

✳️ المؤسسة هي التي تنشئ الطلب:

بإنشائها لفضاء جديد تكون المؤسسة قد أنشأت طلباً جديداً، وسوقاً جديدة وما يبقى عليها إلى أخذ هذا الطلب الذي أوجدته بدخولها الفضاء الجديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حيرش عيسى، مرجع سابق، ص 331.

✳ إنشاء القيمة بالهاب ولما وراء القطاع:

ما دامت المؤسسة رهينة مستوى تطور القطاع فإنها لا تستطيع أن تنشئ القيمة لإيفي حدود ما يسمح به هذا القطاع، وهذا هو منطق المحيط الأحمر. أما المحيط الأزرق فإنه يحث المؤسسة على الذهاب إلى أبعد من مستوى تطور قطاعها وإلى أبعد مما وصلت إليه صناعتها لتبدع حيث لم يبدع قبلها غيرها. فالقيمة ليست مقيدة في هذه الحالة و لا يمكن تقييدها<sup>1</sup>.

وبالنظر إلى ما سبق يمكن المقارنة بين المحيط الأزرق و المحيط الأحمر.

◎ مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر:

إن إستراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفترض أن الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة، وأن المؤسسات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور النيوي أو حتمية الوسط المحيط، وعلى العكس يرتكز ابتكار القيمة على منظور يرى أن حدود السوق وبنية الصناع ليست ثابتة، بل يمكن إعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو ما يسمى منظور إعادة البناء **Reconstruction**، كما أن التميز في المحيط الأحمر يمتاز بتكلفته العالية لأن المؤسسات تتنافس في المجال نفسه. لذلك فإن الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو التكلفة المنخفضة. أما في عالم إعادة البناء فإن الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب تكلفة القيمة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح أهم الفروقات بين بنود إستراتيجية المحيط الأزرق و إستراتيجية المحيط الأحمر في الجدول

التالي:

<sup>1</sup> حيرش عيسى، مرجع سابق ، ص 333.

<sup>2</sup> Shih,chi chang. « **Bandit callephones : Ablue ocean strategy** »,Departement of Business Administration, National changhua university of education,Taiwan,Technology in Society,Vol32,2012,P221.

الجدول (H 02): المقارنة بين إستراتيجية المحيط لأزرق و إستراتيجية المحيط لأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق لإمناز	المنافسة في مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة خارج اللعبة	التغلب على المنافسين
خلق طلب جديد	استغل الطلب الحالي
كسر معادلة التكلفة قيمة مفاضلة	جعل التكلفة قيمة مفاضلة
المواءمة بين نشاطات المؤسسة في السعي لتحقيق التميز و التكلفة المنخفضة	المواءمة بين نشاطات المؤسسة وخيارها الاستراتيجي إما التميز أو التكلفة المنخفضة
القيمة مبتكرة	القيمة مضافة

Source : Kim WC, Mauborgne R. "Blue Ocean Strategy ", Cambridge, Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), October 2004, p5.

### المطلب الثالث: إيجاد المحيطات الزرقاء Creating Blue Oceans

رغم أن مصطلح المحيط لأزرق مصطلح جديد، لا أن وجوده لا يُعد كذلك، فهو شكل من أشكال لأعمال في الماضي والحاضر، إذا ما عدنا مئة سنة إلى الوراء: كم من الصناعات الحالية كانت غير موجودة آنذاك؟ والإجابة في العديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وإذا عدنا إلى اثنتين سنة فقط فإننا نجد الكثير من الصناعات مثل الهواتف النقالة، الكيمياء الحيوية وغيرها (Admes, Walter, James, Brock 2001).

في المقابل إذا قمنا باستشراق الزمن عشرين سنة باتجاه المستقبل أو أكثر: فكم سيوجد حينها من صناعات غير موجودة الآن. الحقيقة أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة، بل تتغير ذاتياً وباستمرار، لأن عمليات التصنيع تتحسن دوماً، كما أن الأسواق تتوسع وأن قواعد اللعبة التنافسية تتبدل، مما يسمح بالقدرة على خلق صناعات جديدة وإعادة انطلاق الصناعات الموجودة.

ومع ذلك فإن التركيز في الفكر الاستراتيجي كان أكثر اتجاه استراتيجيات المنافسة في المحيطات الحمراء، ويعود جزء من أسباب هذا إلى التأثير الكبير لهذه الاستراتيجيات في أصولها بالإستراتيجية العسكرية، وإذ أن الإستراتيجية التي يتم التعبير عنها بهذه الطريقة هي إستراتيجية تحدي الخصم، والحرب لاحتلال مساحة من الأرض توصف بأنها ثابتة ومحدودة المساحة، لكن على خلاف الحرب فإن تاريخ الصناعة يظهر بأن السوق لم يكن يوماً مستقراً، ولم تكن عملية إيجاد المحيطات الزرقاء مستمرة، لذا فإن التركيز على المحيطات

الحمراء يعني القبول بالعوامل المميزة لمساحة لأرض المحدودة و الحاجة للتغلب على لأعداد للسيطرة عليها، كما يعني أيضا تجاهل القوة المتميزة لعالم لأعمال و المتمثلة في القدرة على خلق أسواق جديدة التي لم يتم التطرق إليها بعد<sup>1</sup>.

### تزايد الحاجة لإيجاد المحيطات الزرقاء :Increasing Need to Find a Blue Bcean

هناك قوى عدة دافعة للحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء منها التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية، والسماح للموردين بإنتاج أنواع وتشكيلات لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات، الأمر الذي أدى إلى تزايد عدد الصناعات وتطور العرض على الطلب.

ويزيد الاتجاه نحو العالمية في تعقيد الوضع، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول، وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره، إن العولمة الحالية للأسواق والسرعة في نقل و ائقال التكنولوجيا و التداول الآلي للمعلومات جعل المؤسسات في العالم أجمع تعيش في جو من لضغط التنافسي لم تشهده من قبل و لأجل تحقيق النجاحات التنافسية عبر عولمة الصناعة ينبغي على مؤسسات الأعمال تحقيق أفضل مطابقة بين الغرض الاستراتيجي للصناعة و السوق المستهدف.

وحيثما ترغب الصناعة بعولمة أسواقها عليها أن تأخذ بالحسبان قوة مركزها التنافسي الحالي، لأنه الأفضل يعني ميل الصناعة التي تبني الغرض الاستراتيجي الموجه بالنمو، وسيكون هذا الافتراض هادفاً ومعنوياً عندما يكون الأساس التنافسي هو اقتصاديات الحجم بدلاً من اقتصاديات النطاق وسيدركُ اللاعبون الأساسيون أن ضعفهم في السوق الحالي يقف عند أدائهم الضعيف في مزايا الكلفة في محاولة لتعويض ذلك بالبحث عن المزيد من الطاقة عبر النمو و التوسع في الأسواق.

إن ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية وزيادة التشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة المؤسسات الدولية اليوم أدت إلى صعوبة التنوُّب بها وأصبحت تمثل تحديات كبيرة لمؤسسات الأعمال. فالزبائن وأصحاب المصالح والمجتمع يتوقعون ويطلبون منتجات وخدمات وعمليات فائقة مع إهدار أقل وتقليل لآثار السيئة على الصحة والأمن والبيئة وتحسين مسؤوليات المؤسسة في القرارات وجميع النشاطات المرتبطة بالتكنولوجيا والمنتجات والعمليات لكل مشروع جديد.

<sup>1</sup> رجال سولاف، بوزيدي دارين، " إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقالاتية لخلق فرص لأهال"، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، أيام 6 و 7 و 8 أفريل، 2010، ص14.

وهذه التوقعات تطبق أيضاً على جميع نشاطات وعمليات شبكات التجهيز والشركاء والتحالفات وكل ما يرتبط بالمؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لذلك فعملية التحول في المؤسسات يجب أن تكون مناسبة وتتضمن تغييرات لإعادة تشكيل استراتيجيات المؤسسات بشكل دراماتيكي في عالم اليوم.

حيث أن التطور التكنولوجي تحسن كثيراً من إنتاجية المؤسسات مما جعل المجهزون يوفرون كميات هائلة من المنتجات والخدمات، وعندما أزيلت الحدود التجارية بين الدول والمناطق وأصبحت المعلومات حول المنتجات والأسعار متوافرة للجميع، أصبحت الأسواق الاحتكارية تخفي شيئاً فشيئاً وفي الوقت نفسه هناك أدلة على زيادة الطلب في الأسواق المتطورة كل هذه الظروف ساعدت على إيجاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

إن خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة. إذ تعمل المؤسسة على خلق محيط أزرق من أجل الأداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج معروفة، ومن ثم يظهر لإبداع في الأفق.

وإن خلق محيط أزرق تحتاج فيه المؤسسة إلى عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج سابقاً. كذلك إن إستراتيجية المحيط الأزرق تمكن المؤسسة من التكيف بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبون لتشكيل مجموعة جديدة من القيم حيث يتشكل هذا النوع من غير أي منافسة، ولخلق محيط أزرق يوجد مدخلين:

**الأول:** خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنها يراعى متطلبات المجتمع، لإثبات من أنه مدخل فاعل جداً ومنتج. ومثال ذلك خدمة Google والتي اجتذبت لها المهنيين المستهلكين إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للإنترنت يستعمل أو يدرك أهميتها.

**الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف لأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق Phases of Blue Ocean Strategy

كون إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية، باحثة عن البقاء والاستمرار. ويكونها خطة لإعداد صناعات لم تخرج بعد إلى حيز الوجود فهي تمر بمراحل فمن خلال هذا المبحث سيتم التعرف إلى أهم مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق.

<sup>1</sup> علاء فرحان، طالب، و زينب مكي محمود، البناء. إستراتيجية المحيط الأزرق و ميزة التنافسية المستدامة. الطبعة 01، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 34-36.



**الطلب الأول: صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق Formulating Blue Ocean Strategy**

حدد كل من kim & Mauborgre مجموعة من المبادئ يمكن لكل مؤسسة أن تستخدمها لصياغة استراتيجيات المحيط لأزرق تميزها عن العمل في المحيطات الحمراء و تتمثل فيما يلي:

**المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق Reconstruct Market Boundaries**

إن مبدأ إعادة بناء حدود السوق في إستراتيجية المحيط لأزرق هو المبدأ الأول اللافت من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط لأزرق. يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي تكافح ضدها الكثير من المؤسسات، و اللافت من المحيطات الحمراء على المؤسسات أن تخترق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها بلأ من البحث ضمن هذه الحدود. وحدد Chan Kim ستة مناهج واضحة لإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء وأطلق عليه إطار العمل ذا المسارات الستة، حيث يمكن تعميمها على قطاعات الصناعة المختلفة.

و يمكن توضيح تصور مساحة سوق جديدة أي من المنافسة إلى إيجاد محيط أزرق في الجدول التالي:

**الجدول رقم (H 03): من المنافسة إلى إيجاد المحيط الأزرق**

إيجاد المحيط الأزرق	المنافسة	
تنظر إلى الصناعات الشبيهة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	الصناعة
تنظر بين المجموعات الإستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الإستراتيجية	المجموعة الإستراتيجية
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 لاتجاه الوظيفي و العاطفي للصناعة	تركز على تحسين أداء السعر ضمن لاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	الاتجاه الوظيفي والعاطفي
تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغير الوقت	تركز على التكيف مع التوجيهات الخارجية عند حدوثها	الزمن

Source : Vincent Gaspersz « Organizational Excellence-model stratégique- », gamedia pustaka, 2007, page 535.

ويمكن النظر إلى إعادة بناء حدود السوق من لخل المسارات التالية:

### 1. انظر إلى الصناعات البديلة<sup>1</sup> Look to Alternative Industries

تعد المنتجات و الخدمات التي تتفق في طريقة عملها و فوائدها التي تقدمها لزيائنها " بدائل مقابلة" حيث المؤسسة لا تتنافس فقط مع المؤسسات الأخرى في مجال صناعتها بل تتنافس أيضا مع مؤسسات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات أو خدمات بديلة بالمنتجات أو الخدمات ذات الشكل المختلف، لكنها تخدم الوظيفة نفسها أو المنفعة الأساسية في عادة بديلة بعضها لبعض. حيث تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف و أشكال مختلفة، لكن الهدف نفسه أو الغاية نفسها.

ومن الجدير بالذكر لابد من طرح السؤالين التاليين<sup>2</sup>:

○ ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه المنظمة؟

○ لماذا يختار العملاء بديل معين دون غيره؟

فمن خلال التعرف على العناصر الرئيسية التي تحدد خيار العميل للبدل المناسب والتركيز عليه، والعمل على استبعاد أو تقليص العناصر الأخرى التي لا يرغب بها العملاء، يمكن ابتكار محيط أزرق جديد لم تصله المنافسة بعد.

### 2. النظري للمجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة :

#### Look in Strategic Groups Withim Industries :

يمكن من خلال النظر إلى الصناعات المتشابهة أن توجد المحيطات الزرقاء، كما يمكن إيجادها أيضا بالنظر إلى المجموعات الإستراتيجية. يشير هذا المصطلح إلى مجموعة مؤسسات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ إستراتيجية متشابهة. في معظم مجالات الصناعة يمكن تصنيف الفروقات الإستراتيجية الأساسية بين اللاعبين في هذه الصناعة في عدد صغير من المجموعات الإستراتيجية.

يمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين: السعر والأداء، فكل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة متشابهة في بعض أبعاد الأداء<sup>3</sup>. تركز معظم المؤسسات على تطوير موقعها التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية، فمثلا مؤسسات (Jaguar, BMW, Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتجوا السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضهم

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، إسرائ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 270

<sup>3</sup> و.تشان،كيم،و رينيه،ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، (ترجمة) جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص 85

ضمن مجموعتهم الإستراتيجية، لا تعير اهتماماً لما ينتجه الآخرون على اعتبار أنهم ليسوا منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط لأزرق، وهو الأمر الذي استغلته مؤسسة (Toyota Lexus) من أجل قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar, BMW, Mercedes) بسعر أقرب للسيارات لأدنى من هذه الفئة كسيارات (Cadillac, Lincoln)، فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وإيجاد محيط أزرق لها<sup>1</sup>.

### 3. الانتقال عبر سلسلة للمشتريين Across the Chain of Bayers :

وتقتل بسلسلة من الخطوات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الشرائية لكل ما تحتاجه المؤسسة من مواد ومنتجات وخدمات ضرورية من قبل مجموعة الشراء في ظل المؤثرات والقوى البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية في نموها وديمومة نشاطها.

حيث تتفق المؤسسات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه. لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد مواقعهم وفضلدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء وهم:

#### \* للمشترون Bayers :

وهم الأشخاص الذين يمتلكون الصلاحية الرسمية لشراء المنتج، وهذا يتضمن اختيار المجهز والتفاوض حول شروط الشراء، وأن المشترون قد يطلق عليهم أحيانا " ولاء الشراء". إن وكلاء الشراء يقوم بجمع المعلومات عن مواصفات المنتج والأسعار، بينما يقوم الآخرون في داخل المؤسسة باتخاذ قرار الشراء.

#### \* للمؤثرون Influencers :

وهم الأفراد الفنيون الذين يحتلون دورا مهمي عملية اتخاذ قرار الشراء وغالباً ما يشكلون موقعا بارزا في عملية الشراء، كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والأفراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عندما يكون المنتج جديداً أو يتضمن استخدام تكنولوجيا متقدمة.

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص 323.

\* المستخدمين Users :

وهم أعضاء المؤسسة الذين يستخدمون المنتج فعلاً وهم عمال الخطوط لإنتاجية أو مشرفيهم و الذين يبادرون بعملية الشراء بصورة متكررة ويحددون مواصفات وخصائص المشتريات. ويقوم المستخدمون بعد الشراء بتقييم أداء المنتج طبقاً للمواصفات المحددة مسبقاً<sup>1</sup>.

وعلى سبيل المثال تهتم المؤسسات الدوائية المصنعة أو المسوقة للمنتجات الدوائية بالمؤثرين على قرار شراء الأدوية وهم الأطباء والصيادلة. في حين لجأت Novo Nordisk المؤسسة الدنماركية المصنعة للأنسولين إلى التوجه إلى المستخدمين وهم المرضى بإنتاج Novo Pen الذي يعتبر أول حل سهل لحقن الأنسولين من قبل المريض نفسه. وبهذا تكون مؤسسة Novo Nordisk بابتكار محيط أزرق من خلال الانتقال خلال سلسلة المشتريين<sup>2</sup>.

4. تقديم عروض منتجات و خدمات متممة :

**Offering Complementary Product and Service :**

من النادر أن تستخدم المنتجات والخدمات بشكل معزول عن منتجات وخدمات أخرى تؤثر في قيمتها، إذ تتجنى القيمة عادة وراء المنتجات والخدمات المكملة والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الإجمالي الذي يبحث عنه المستهلكون عند اختيارهم لمنتج أو خدمة ما، والطريقة المبسطة للقيام بهذا التفكير بما يحدث قبل استخدام المنتجات و خلال استخدامها وبعد استخدامها<sup>3</sup>.

و لابتكار المحيطات الزرقاء يجب الإجابة عن الأسئلة الآتية<sup>4</sup>:

- ما السياق الذي تستخدم فيه المنتجات أو الخدمات؟
- ما الذي يحدث قبل وأثناء وبعد الاستخدام للمنتجات؟
- هل تدرك المؤسسة عقبات المستهلكين؟
- هل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات و المنتجات المكملة؟

و هذا ما سعت إلى تحقيقه منظمة NABI الهنكارية لصناعة الحافلات التي تعمل وسط منافسة تركز على عنصر التكلفة وسعر البيع الأدنى، ووجدت أن عنصر التكلفة الأعلى لم يكن تكلفة تصنيع الحافلة، بل التكلفة

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> الهام فخري طلمية، استراتيجيات مرجع سابق، ص 272.

<sup>3</sup> رجال سولاف، و بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> علاءفرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 80.

لتي تترتب على الخدمات المكلمة ككلمة الصيانة و الإطلاح بعد الحوادث و قطع الغيار لتي تحتاج إلى تغيير مستمر بسبب وزن الحافلة، فقامت باستخدام الألياف الزجاجية بدلاً من المعدن في تصنيع الحافلة و بالتالي تمكنت من خفض تكلفة الصيانة الوقائية، لأنها غير معرضة للصدأ، كما أن وزن الحافلة أصبح أخف بمقدار (30 35%) المعدن، فاعكس على تقليل استهلاك الوقود وتخفيض الدخان العادم، مما يجعلها سلعة ودودة للبيئة، كما سمح ذلك للمنظمة باستخدام محركات أقل قوة، وبذلك استطاعت الحصول على سعر أعلى لحافلتها من السعر المعتاد<sup>1</sup>.

### 5. منظور الإغراء الوظيفي و العاطفي للمستهلكين:

#### Perspective Functional or Emotional Appeal to Buyers :

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فقط، إنما على واحد أو اثنين من أسس الإغراء الممكنة، تتنافس بعض الصناعات بشكل أساسي على السعر، وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة، وهنا يكون الإغراء منطقياً. لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والإغراء، هنا يكون الإغراء عاطفي<sup>2</sup>.  
وبهذا يكون هناك نموذجين سائدين وهما<sup>3</sup>:

أ. الصناعات ذات الجاذبية العاطفية: حيث تمنح عملاءها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال هيكلي تكاليف أقل وأوفر.  
ب. الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية: تقدم سلعاً رخيصة و غالباً ما تتنافس مؤسسات تعمل على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى. فإذا تم ابتكار عناصر عاطفية جديدة فإنها ستبتكر قيمة جديدة لزبائن هذه الصناعات و لابتكار أسواق زرقاء لا بد من الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أو الناحية العاطفية؟
- إذا كنت تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن ما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لجعلها أكثر جاذبية وظيفية؟

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص 324.

<sup>2</sup> رجال سولاف، بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> فؤاد حمودي العطار، "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص 22

○ إذا كنت تنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفية<sup>1</sup>؟

وهو المسعى الذي طبقته مؤسسة Swach التي حولت ميزانية صناعة الساعات التي تميل إلى الاتجاه الوظيفي والتركيز على جودة المنتج إلى حالة الانسياق العاطفي والتركيز على الحداثة و الموضة، في حين قيام مؤسسة Body Shop بالتحول من صناعة منقادة للعاطفة في مواد التجميل إلى الاتجاه الوظيفي وإلى دار التجميل يقدم خدمات متنوعة.

## 6. منظور الزمن Time Perspective:

إن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغير الكبير في الرغبات وأنماط الاستهلاك نتيجة انتشار الوعي البيئي وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقية باتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن وعلى أنشطة المؤسسة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مستقبلاً، وفي ظل هذا التوجه استطاعت مؤسسة CISCO systems أن توجد مساحة سوق جديدة عبر التفكير بالنزعات، فنظرت إلى الطلب المتزايد على التبادل السريع للمعلومات، فوصلت إلى قناة أن البطء في تبادل المعلومات وشبكات الحاسوب غير المتوافقة تمثل المشكلة التي تتفاقم مع تضاعف أعداد مستخدمي الانترنت، فقامت بتقديم تبادل سريع للمعلومات في بيئة شبكة اتصالات لا مثيل لها، لكن رؤية CISCO تركزت على ابتكار القيمة أكثر مما ركزت على التقنية، فأكثر من 80% من حركة التصفح في الانترنت تتم عبر منتجاتها و هامش الربح الإجمالي من مساحة السوق الجديدة هذه تقارب 60%<sup>2</sup>. وهناك ثلاثة خصائص للاتجاهات يجب إدراكها كأساس لوضع إستراتيجية المحيط الأزرق هي<sup>3</sup>:

- أنها هامة بالنسبة إلى المنظمة؛
- أنها غير قابلة للتحول؛
- أن لها مساراً واضحاً.

وبهذه المسارات الستة يظهر بشكل جلي أبعاد التحركات الإستراتيجية للمؤسسة لتأسيس عملية بناء إعادة حدود السوق وصولاً إلى إيجاد مساحات جديدة لم تصلها المنافسة بعد.

<sup>1</sup> فؤاد حمودي العطار، مرجع سابق، ص 23 .

<sup>2</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص 324 325.

<sup>3</sup> علاءفرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 82.

للبدا الثاني: التركيز على الصورة الكبيرة - لا على الأرقام

### Focus on the Big Picture Not the Numbers

الهدف هنا توضيح كيف سيكون للمؤسسة أن تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته سنتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد، ويعتمد هذا المعيار بالمقارنة مع المنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، تحديد الإستراتيجية الواجب أتباعها عن طريق دراسة المستخدمين<sup>1</sup>. وقد حدد بعض المديرين عوامل المنافسة تبعاً للمنفعة الداخلية وفيما يلي الخطوات الأربع لتصوير الإستراتيجية باتجاه المحيط الأزرق هي<sup>2</sup>:

### \* الصحة الذهنية Visual Awakening

من الأخطاء الشائعة البدء بمناقشة التغيرات في الإستراتيجية قبل التوصل إلى توحيد الآراء في الوضع الحالي للعمل. والمشكلة الأخرى هي أن المدراء التنفيذيين يعارضون غالباً الحاجة للتغيير، خاصة عندما يكون لديهم اهتمام ثابت، أو مصالح في الحالة القائمة، أو أنهم يشعرون بأن الزمن كفيلاً بتبرير خياراتهم السابقة. لذلك على المدراء التنفيذيين أن يرسموا منحنى القيمة لإستراتيجية مؤسساتهم الحالية، وأن هذا وحده كفيلاً لفكرة الحاجة للتغيير.

من أجل ذلك فإن تحدي المؤسسات لإستراتيجياتها الحالية يخدم مثل نداء الاستيقاظ القوي لهذه المؤسسات. فضلاً عن ذلك تُعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي يجب على العاملين بالإدارة التعامل معها، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته بقوة، لأن الأفراد يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وطرائق قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم.

والتغيير سوف يترتب على الأفراد فقدانهم لبعض الأشياء ذات القيمة لها مثل الأموال، القوة، المركز الاجتماعي، وقد يؤدي دخول هؤلاء الأفراد والجماعات في مناورات سياسية كمحاولة للحفاظ على مكاسبهم. ويجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين كل الأعمال والعمليات الإنتاجية ومشاريع تحسين الجودة واستخدام الطرائق الفنية اللازمة والضرورية والتجارب المصممة لابتكار الطرائق الجديدة والقيام بالتغييرات اللازمة لتحقيق السمعة المناسبة للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية بالتالي زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة.

<sup>1</sup> <http://www.khamis.ae/2012/12/blue-ocean-strategy> , 14/04/2014.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 83.

حيث تقوم المؤسسة بمحاولة بناء درجة عالية من التزام أفراد نحو الإستراتيجية الجديدة من دون خلق أي نوع من المقاومة باتجاهها وتحاول تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، ويتضمن تغيير بعض الأفكار و القيم التي يؤمن بها العاملون في المنظمة. من أجل ذلك يتبين أن لإستراتيجية باتجاه التغيير تكون أقوى مما يمكن للغة لأرقام أن توضحه مما يحتم على لإدارة العليا إعادة التفكير بالإستراتيجية الحالية للمنظمة .

### ※ الاستكشاف البصري Visual Exploration

تتمثل هذه النقطة في إرسال فريق عمل الميدان ووضع المدراء وجهها لوجه مع ما يجب أن يشعروا به وهو كيف يستخدم الزبائن منتجاتهم أو خدماتهم. أن وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة تعبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي و اتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها نوعية احتياجات الزبائن التي يجب إشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين. و الرؤية الإستراتيجية للمحيط لأزرق هي نتيجة النزول إلى الميدان وتحدي حدود المنافسة. و اللجوء إلى الطرائق البديلة التي قد يجدها الزبائن لإرضاء الحاجات التي تلبّيها الخدمات أو المنتجات. إن استراتيجيات المحيط لأزرق تتطلب ابتكار عادات جديدة في المؤسسة والبحث خارجاً عن معلومات الزبائن يعطي دائماً بصيرة ذات قيمة. والمعرفة العميقة حول أسباب استخدام المنتج والخدمة من قبل الزبائن يصنع التحديات لمحاولة تنمية فضاءات السوق لديهم أكثر وأكثر. وتتحتم قوة الملاحظة للتوجهات الثقافية كلما تغير العالم وكلما أصبح المستهلكون أكثر خبرة، فقوة الملاحظة تُعد مهمة للمنظمة، فبهذه القوة يُمكن أن تخلق لإبداعات التي تلبّي حاجات الزبائن، لذلك يكون التركيز على الصورة الكلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 84.



✳ معرض الإستراتيجية الذهنية Visual Strategy Fair

تتمثل الإستراتيجية بالإطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة واتجاه المؤسسة، ويتلخص بالأساس بانتقاء المنتجات و الخدمات التي يراد عرضها و الأسواق التي سيتم عرضها فيها، وعلى المدراء أن يستندوا هذه القرارات إلى قوة توجيهية أو دافع استراتيجي واحد للعمل.

حيث أن كل مؤسسة لابد من أن تكون لها قوة دافعة تحركها في لاتجاهات المحددة أي ذلك الذي يوجه مؤسسة لأعمال نحو الزبائن. ومنتجات وأسواق جديدة ونتيجة لذلك فإن منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل و الخصائص.

لذلك فإن بعد عرض الاستراتيجيات واختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ( الإستراتيجية المستقبلية) ومن ثم السعي للحصول على الزبائن الخارجيين بمن فيهم الزبائن الحاليين و غير الزبائن وزبائن المنافسين بحيث يتم إعادة تقدير بعض لاقتراحات من قبل المدراء التنفيذيين التي اعتمدت لفترة طويلة مما يدعو إلى ابتكار المحيطات الزرقاء.

✳ التواصل الذهني Visual Communication

وتعد الخطوة لأخيرة به وضع الإستراتيجية المستقبلية وإيصالها بطريقة مقنعة تساعد كل فرد على فهمها و الموافقة عليها وتعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين و تنمية استعدادهم للتحرك في لاتجاه المطلوب.

وأكدت (Layton,2009) أن إستراتيجية المحيط لأزرق تعرض رسالة طموح هي أن النجاح يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف لموازنات البحث و التطوير، ولكن تعتمد على التحركات الإستراتيجية الذكية التي تستخدمها المنظمات لخلق إبداع القيمة بشكل نظلي.

ويمكن لتصوير إستراتيجية أن يساعد المرء على التنبؤ بالإستراتيجية و التخطيط للذو المستقبل للمؤسسة ومنفعتا. حيث كل المؤسسات التي تسعى لإيجاد المحيط لأزرق هي مؤسسات را ئدة في مجال صناعتها، وليس بالضرورة أن تكون قد طورت تقنيات جديدة، لكنها دفعت للقيمة التي تقدمها إلى الزبائن إلى جبهات جديدة.

وريادة المؤسسة هي لأء مال التي تقدم قيمة غير مسبوقة و تتميز هذه الأعمال بالانسحاق وراء الزبائن و تتمتع بشعبية عالية بينهم. و تتمثل هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المحيط لأزرق و التي تنفرد بمنحنيات القيمة الخاصة بها عن منحنيات منافسيها.

ويعتقد المدراء أن إستراتيجية المحيط لأزرق مع ال حوار بلا من لانقياد للوثائق و لأرقام، وأنه يجب أن يدور حول بناء الصورة الكبيرة بدل تمارين لأرقام و الحسابات ويجب أن يكون هذا العمل مكوناً إبداعياً بلا من كونه تحليلياً خالصاً، وأن يكون دافعاً محفزاً لإدارة للالتزام لا منقاداً لعقلية الصفقة التجارية الناتجة عن المفاوضات الطويلة. لذلك يتوجه المدراء لالتفت من المنافسة و إيجاد محيط أزرق من لخل إعادة لإستراتيجية إلى عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

### للبدا الثالث: الاتداد إلى أبعد من الطب الحالي Reach Beyond Existing Demand

إن أي مؤسسة ترغب في الخروج من المحيط الأحمر لا تريد الوقوع في مأزق عدم نمو الطلب، لذا تقوم بطرح التساؤل التالي: كيف تتمكن المؤسسات من زيادة حجم المحيط الأزرق الذي توجد به؟ أي أن يمتد الطلب الجديد إلى أبعد مما هو عليه الآن، إذ يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة، كما يساهم في تقليل المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها لأكثر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق هذا يتوجب على المؤسسات أن تتحدى ممارستين إستراتيجيتين تقليديتين، الأولى هي التركيز على الزبائن الحاليين، والأخرى هي النزعة إلى قسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

لكن المؤسسات وفي إطار تحقيق هدف حجم محيطها الأزرق، عليها أن تأخذ مساراً معاكساً، فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية للقيمة بالنسبة للزبائن، إن هذا الاتجاه يسمح للمؤسسة بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام مجموعة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل.

▪ أين يقع محور اهتمام المؤسسة؟ أن تحظى بحصة أكبر من الزبائن الحاليين أم أن تحول غير الزبائن إلى حجم طلب جديد؟

▪ هل تبحث عن القواسم المشتركة فيما يقيمه الزبائن غالباً؟ أو أنها تسعى للتوافق مع اختلافات الزبائن بغضهم عن بعض فيما يفضلونه، وتقوم بتقسيم السوق إلى شرائح أدق؟

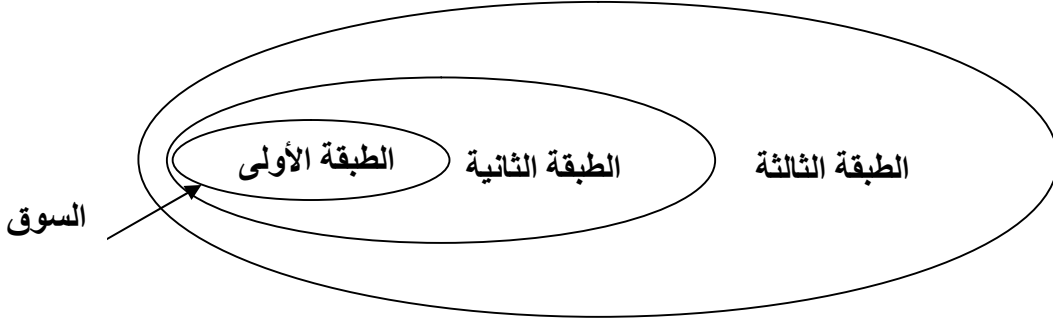
لكي تمتد المؤسسة إلى أبعد من الطلب الحالي يجب أن تفكر بغير الزبائن قبل الزبائن، بالتشابه قبل الاختلاف، بالتجميع قبل التقسيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 87.

<sup>2</sup> رجال سولاف، وبوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 23 24.

وهناك اثنتى طبقات لغير الزبائن Noncustomers من الممكن تحويلهم إلى زبائن، و للتي يمكن توضيحها بالشكل الموالي:

الشكل رقم (H 01): الطبقات الثلاث لغير الزبائن



Source : Kim, Chan & Mauborgne, Renee « Blue Ocean Strategy », printed in the U.S.A, 2005,P104.

الطبقة الأولى: غير الزبائن الذين هم على وشك أن يصبحوا زبائن، وهم يجلسون على حافة السوق بانتظار الدخول فيه.  
الطبقة الثانية: غير الزبائن الراضون، الذين يختارون بشكل واع سوقاً آخر.  
الطبقة الثالثة: طبقة غير الزبائن التي لم تكتشف بعد، وهم زبائن أسواق بعيدة عن سوق المؤسسة.

#### \* الطبقة الأولى من غير الزبائن:

هؤلاء من غير الزبائن الذين سيصبحون زبائن كذلك قريباً ، وهم من لأقل استخداماً للعروض الحالية في السوق، و يفعلون هذا لحل بحثهم عن لأفضل. عندما يجدون أي بديل أفضل فإنهم ينتقلون مباشرة إليه. من هذا المنطق نقول إنهم يجلسون على حافة السوق.  
يصاب السوق بحالة الركود مع تزايد هذه الطبقة من غير الزبائن، مع ذلك فإن هذه الطبقة تخفي محيطاً من الطلب الكامن الذي ينتظر من يطلقه.

#### \* الطبقة الثانية من غير الزبائن:

هؤلاء هم غير الزبائن الراضين، لأفراد الذين لا يستخدمون عروض السوق الحالية، أو هم غير قادرين على استخدامها لأنهم يجيدونها غير مقبولة أو أبعد من إمكانياتهم. حاجاتهم إما أنها لبيت بطريقة أخرى أو أنهم تجاهلوا. لكن هؤلاء غير الزبائن الراضين يخفون فيما بينهم محيطاً غير مطروق من الطلب الكامن بانتظار من يطلقه.

✳ الطبقة الثالثة من غير الزبائن:

الطبقة الثالثة هي لأبعد عن الزبائن الحاليين للصناعة، وهم غير الزبائن الذين لم يكتشفوا ولم يستهدفوا بعد، ولم يفكر بهم أي لاعب في مجال الصناعة كزبائن ممكنين. يعود ذلك لافتراض أن حاجاتهم وفرص العمل المرتبطة بهم تقع في أسواق أخرى. أنه أمر يثير جنون عديد من المؤسسات وهو : كيف يحددون عدد الطبقة الثالثة من غير الزبائن الذين يخسرونهم<sup>1</sup>، وبالتالي فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق يجب أن تهتم أولاً بمن ليسوا زبائن حتى تعرف كيف تجذبهم لمنتجاتها أو خدماتها.

المبدأ الرابع: السعي للسياق الصحيح **Get the Strategic Sequence Right**

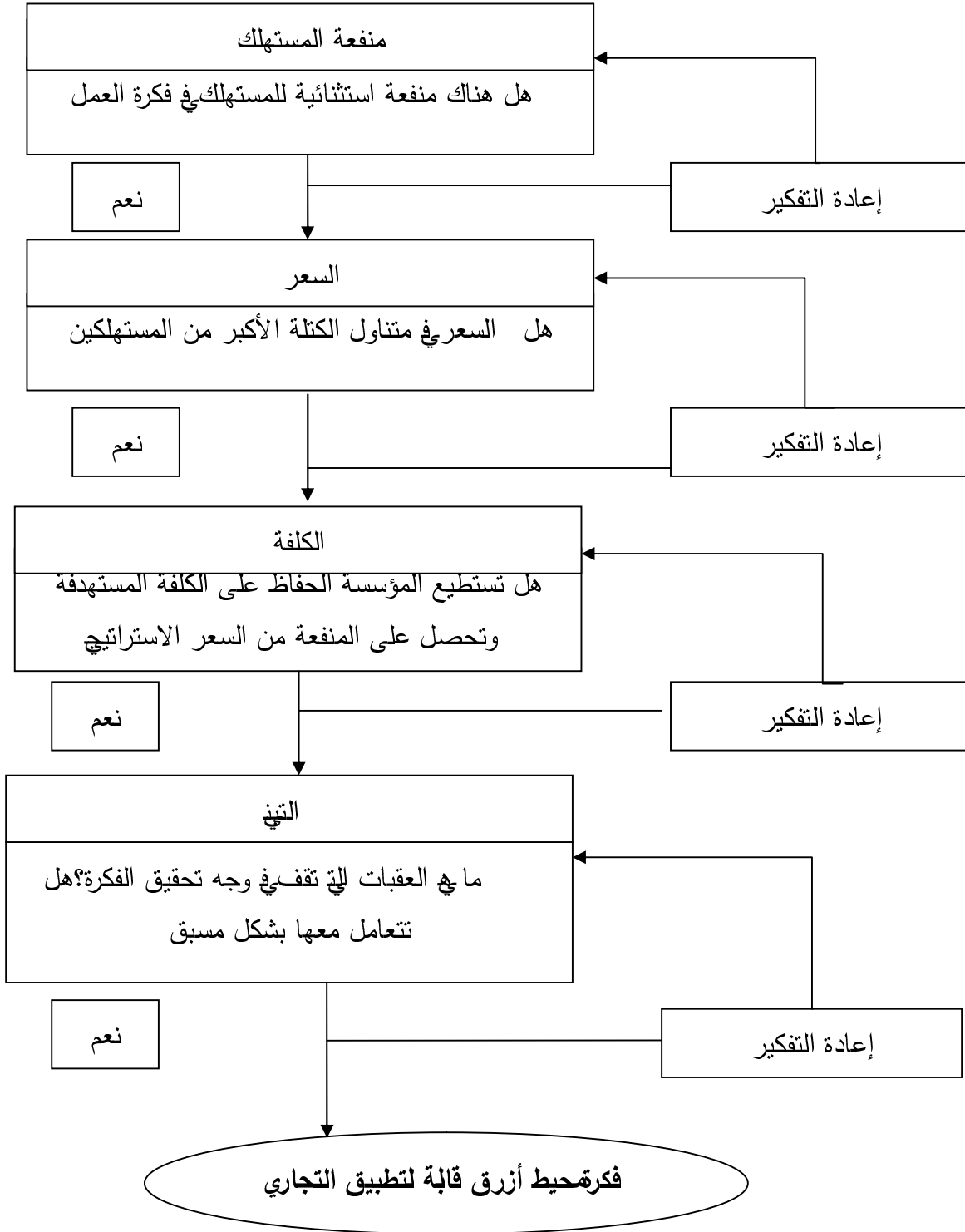
ويتعلق بنموذج عمل منيع يضمن منفعة جيدة باستخدام المعايير الأساسية ضمن سياق ( منفعة الزبون، السعر، التكلفة، والتبني). إذ تعد نقطة البدء هي منفعة الزبون بإيجاد سبب مقنع لجعل غالبية الناس تقبل لاقتناء المنتج أو الخدمة، ووضع سعر بحيث يجذب كتلة زبائن مستهدفين يدفعون بقناعة مقابل المنتج أو الخدمة، وبالتالي خلق قفزة في القيمة الصافية للمشتري. وقد أوضح Buttle القيمة الصافية بأنها إدراك الزبائن للتوازن ما بين الفوائد المجنية والتضحيات المقدمة في سبيل تجربة هذه الفوائد (Buttle, 2005)، أما التكلفة المستهدفة فإنها تتعلق باتجاه تأمين هامش ربح من السعر الاستراتيجي مع تجنب ترك السعر ينساق وراء التكلفة أو الانخفاض بمنفعة المنتج بسبب ارتفاع التكلفة الناتجة عن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي. عندها سيتم إهمال فكرة المحيط الأزرق لعدم تحقيق الربح في حين أن التركيبة الصحيحة هي وضع السعر بشكل استراتيجي، والتكلفة المستهدفة هي التي تسمح للمؤسسات بتحقيق ابتكار القيمة أي القفزة في القيمة للزبائن والمنظمات في آن واحد. فقد بين (المطانة ) أن من أهم الأهداف المرجوة من تطبيق التكلفة المستهدفة هو تخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

وعليه لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق تحتاج المؤسسات للمعايير التي حددها كل من Kim Chan & Maubrgne Renee في منفعة الزبون، السعر، التكلفة و التبني، و الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> و.تشان كيم، و رينيه ماوبرغن، مرجع سابق، ص 151/145.

<sup>2</sup> وجدان حسن حمودي، مرجع سابق، ص 100.

الشكل رقم (H 02): سياق إستراتيجية للمحيط لأزرق



المصدر: كيم تشان ورينيه، ماو برغن (ترجمة جانبوت حافظ)، مرجع سابق، ص 161.

**لطلب الثي: تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق Executin Blue Ocean Strategy**

لا يكفي النجاح على مستوى صياغة لإستراتيجية بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحاً، فالصياغة بشكل جيد تعد الخطوة لأولى للتنفيذ الفعال، ويعني التنفيذ ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل. حيث أشار إليها كل من <sup>1</sup>Wheelen and Hunger على أنها "العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات و السياسات وضع التنفيذ عبر تطوير البرامج والموازنات والإجراءات الضرورية لذلك". حيث تتضمن مستلزمات و عوامل أو عناصر التنفيذ الفعال<sup>2</sup>:

✓ هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية؛

✓ أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق؛

✓ أساليب إدارية كفوءة للتطبيق؛

✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

ولتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يجب توفر مبدئين لتفادي مخاطر التنفيذ وهما التغلب على العقبات المنظماتية ، وبناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية.

**\* التغلب على العقبات المؤسسية Overcom Key institutional Hudle**

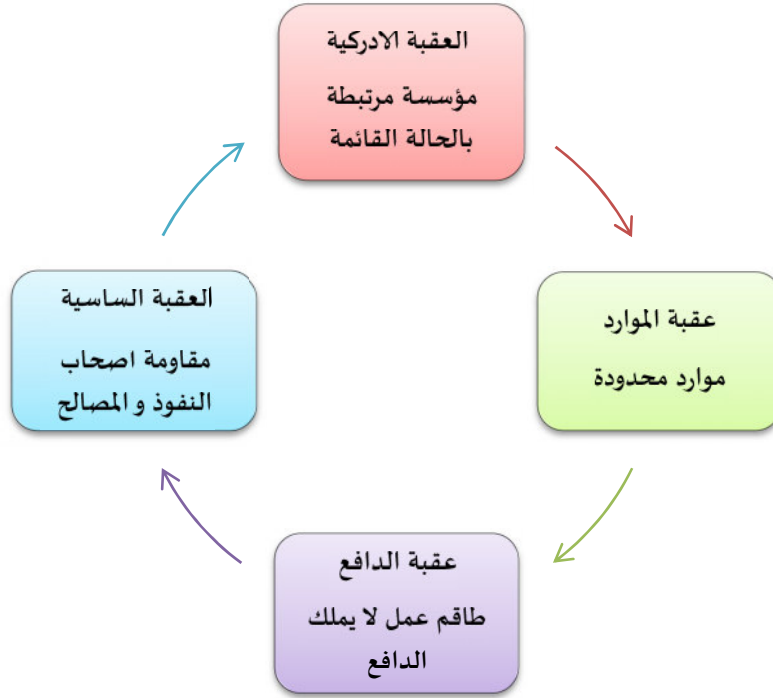
ينتطلب من المؤسسة النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق النجاح الداخلي بين أروقة المؤسسة بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، ولتفادي أي مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء وذلك نتيجة إعادة الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة. إذ أن هناك عقبات يجب التغلب عليها والتي تحد من تنفيذ الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة<sup>3</sup> والموضحة في الشكل رقم (H 03).

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2008، ص 351.

<sup>2</sup> [www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=120649](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=120649), 23/04/2014.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 113.

الشكل رقم (H 03): العقبات المؤسسية



المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مي محمود البناء، مرجع سابق، ص 112.

#### أ. العقبة الإدراكية Cognitive Hurdle :

وتتعلق بإيضا موظفي المؤسسة ليدركوا الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي والخروج من الحالة القائمة.

#### ب. عقبة محدودية الموارد Limited Resources Hurdle :

النظرية تقول كلما زادت حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذها" غير أن ما وجده (كيم و ماورغن) في عدد من المؤسسات التي درست من قبلهم أن الموارد اختصرت ولم تزداد.

#### ت. عقبة الدافع Motivation Hurdle :

لكي نؤمن الدافع للتحرك لتنفيذ إستراتيجية المحيط لأزرق والتخلص من الوضع القائم يستغرق لأمر سنوات، وليس لدى طاقم العمل كل هذا الوقت.

#### ث. عقبة السياسة الإدارية Administrative Policy Hurdle :

وتتمثل بالمقاومة الداخلية أو الخارجية للتغيير من قبل أصحاب النفوذ والمصالح لأقوياء. ولتحقيق هذا الأمر بفعالية ينبغي أن تهجر الحكمة التقليدية والقائلة ( إن التغيير مرتبط بزيادة الموارد والوقت) باستخدام ما يسمى بنظرية قيادة نقطة التحول، فقد ظهر هذا المفهوم على يد Burns عام 1978 في كتابه القيادة وذكر

بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد و التابعين إلى رفع كل منهما لآخر إلى أعلى مستويات الواقعية و الأخلاقية.

وتعتبر هذه النظرية عن العوامل أو لأفعال التي تمارس على أثر عدم التجانس بشكل ايجابي لكسر الوضع القائم أو الحصول على أكبر فائدة من كل مصدر جديد للموارد أو لتحفيز أهم لأفراد للقيام بتحريك قوي للأمام نحو التغيير، إذ بتركيز الفكر و لاهتمام على النقاط التي يظهر فيها أثر عدم التجانس فإن قيادة نقطة التحول تغدو قادرة على أن تطيح بالعقبات لأربع التي تحد من تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بسرعة وبكلفة منخفضة<sup>1</sup>.

### \* بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية Build Execution into Strategy :

ويحدث عندما يستخدم أعضاء المؤسسة فكرة جديدة أو تقنية جديدة أو يسلكون سلوكاً جديداً فقد تكتسب المواد والمعدات ويرغب العمال في استخدام الفكرة الجديدة. حيث أن التنفيذ خطوة مهمة لعدم جدوى الخطوات السابقة من دونه و غالباً ما يكون التنفيذ للتغيير الخطوة الأصعب خلال عملية التغيير.

لذلك فالتغيير في حد ذاته يمثل عملية وينبغي التعامل معه وفق هذا الإطار و المؤسسة لا يمكنها أن تتوقع قيام الموظفين بتغيير طريقة أداء عملهم التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة بين ليلة وأخرى، كونه عملية معقدة وليست بالسهلة<sup>2</sup>.

ووفق هذا المبدأ على الإدارة أن تخلق في الأفراد على اختلاف رتبهم الثقة والالتزام العميقين وتعطي المكانة المهمة لآرائهم ومقترحاتهم وتلهمهم التعاون الطوعي بتقديم الطاقات وروح المبادرة بأفضل إمكانياتهم بما يسمح للمؤسسة بتخفيض مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة و عدم التعاون.

ولكي تنجح هذه الإستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملية أو العملية العادلة من خلال العناصر التي حددها كيم ورنبيه 2006 وهي:

#### ▪ الربط Engagement:

بإدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ آرائهم والاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم مما يعكس احترام الإيئة للأفراد و لأفكارهم و ينتج عن هذا الربط قرارات إستراتيجية أفضل إدارياً و التزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

<sup>1</sup> وجدان حسن حمودي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 119 .



▪ التفسير **Explanation**:

توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بأرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة وبتغذية عكسية.

▪ **وضوح التوقعات Clarity of Expectation** :

تبيان القواعد لجديدة للإستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على أساسها وما عواقب الفشل.

إن صياغة إستراتيجية المؤسسة المبنية على تلك العناصر يضمن التنفيذ على أساسها وبناء مؤسسة قوية، بعد أن العملية العادلة هي إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات والتي تكفل الاستمرارية والفعالية المؤسساتية على المدى البعيد<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: استمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق و تجديدها

**Continuity of Blue Ocean Strategy And Renewal**

إن إيجاد أو خلق محيط أزرق ليس انجازاً ثابتاً بل عملية حركية، فعندما تجد المؤسسة محيطاً أزرقاً وتظهر نتائج أداؤها القوي، سيظهر عاجلاً أو آجلاً من يقلدها. والسؤال هو: كم من الوقت سيمضي قبل ظهور المقلدين؟ أو بتعبير آخر: ما مدى سهولة تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق أو صعوبته؟ مع ظهور مقلدي المؤسسة الأوائل، نجاحهم وتوسيعهم للمحيط الأزرق، يزداد عدد المؤسسات التي تتبع هذا المسار. مما يثير التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تبحث عنه المؤسسة لإيجاد محيط آخر أزرق؟ .

و يمكن أن تنسب هذه الاستمرارية إلى حواجز التقليد المتجدرة في إستراتيجية المحيط الأزرق.

**حواجز التقليد Barriers of Imitation**:

تحمل إستراتيجية المحيط الأزرق حواجز التقليد وبعض الحواجز عملياتية وبعضها معنوية وهي :

- ◎ عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي؛
- ◎ التعارض مع صورة الماركة يمنع المؤسسات من تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- ◎ يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف لفاعلين آخرين؛
- ◎ حقوق الملكية و الموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للأصل؛

<sup>1</sup> وجدان حسن حمدي، مرجع سابق، ص102.

- ◎ يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقدمين في مشكلة مستمرة من حيث التكاليف؛
- ◎ تعيق طرفيات شبكة لانتزنت المؤسسات كذلك عن تقليد إستراتيجية المحيط لأزرق بسهولة وبشكل موثوق؛
- ◎ بما أن التقليد يتطلب من المؤسسات أن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية فإن سياستها غالباً ما تتدخل في العمل، وتؤجل التزام هذه المؤسسة بتقليد إستراتيجية المحيط لأزرق لسنوات؛
- ◎ عندما تقدم مؤسسة قفزة في القيمة فإنها تكتسب سمعة سرية لإس مهأ، كما تكسب لوء زبائن هأ في السوق<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط لأزرق Tools Blue Ocean Strategy

قدم كل من Kim و Mauborgne مجموعة أدوات مترابطة ومتكاملة تعتمد على مقارنة المحيط الأزرق في التشخيص والإعداد والتي سنوضحها في هذا المبحث.

#### للطب الأول: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق Matrix of Blue Ocean Strategy

تتكون مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق من أربعة أبعاد أو مؤشرات التي اعتمدها كل من Kim و Mauborgne كإطار تحليلي وهي الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

وتصاغ هذه المؤشرات على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي<sup>2</sup>:

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً ؟
- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة ؟
- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلفت إليها الصناعة القائمة من قبل ؟

وهذه المؤشرات ستكون الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة المحيط الأزرق والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (H 04) وهي كالآتي:

<sup>1</sup> رجال سولاف، و بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 123.

الشكل رقم (H 04): مصفوفة إستراتيجية للمحيط الأزرق

استبعاد	تقليص
ما هي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها؟	ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟
الزيادة	الابتكار
ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟	ما هي العناصر الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً؟

المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص124.

و يمكن توضيحها كما يلي :

#### الاستبعاد Eliminated :

تسعى مؤسسات لأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي 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 للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة و فاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات ولأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد ولأعمال.

#### التقليص Reduced :

و يعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير الضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات للتيلا مبرر لها، الأمر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات لأرباح المتحققة. كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وأن كانت جيدة اقتصادياً ومالياً وفنياً واجتماعياً و أخيراً، أو تقليل جميع التطبيقات المضرّة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المؤسسة عن منافسيها.

**الزيادة Raised :**

ويقصد بها إضافة بعض المواد و الإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء و التي 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 إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإدباريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

**الابتكار Innovation :**

يعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة. و يعني تحويل الأفكار لإبداعية اللقطة 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 و التجديد على أساس تام و متطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفوءة.

و هناك من يرى بأنه المقدر على تقديم حلول جديدة بلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، و هو ضروري و أساسي لإبداع العاملين وللمقدرة المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة.

أما (الصرن، 2000) فيشير إلى أن الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جيدة لتطوير العمل وإدارته، وأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة على أن تنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا الزبون وتقديم أفضل قيمة له<sup>1</sup>.

ويرى نجم عبود نجم أن الابتكار هو القدرة 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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد حمودي العطار، مرجع سابق، ص ص 56 57.

<sup>2</sup> سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، الجزائر، 2007، ص 29.

و يمكن تلخيص مزايا أبعاد مصفوفة المحيط لأزرق في الجدول التالي:

الجدول رقم (H 04): مزايا أبعاد إستراتيجية للمحيط الأزرق

المزايا	أبعاد مصفوفة المحيط الأزرق
تشجع على البحث في نفس الوقت عن التمايز والسيطرة عن طريق التكاليف، ولابتعاد عن التحكم بين هاتين الإستراتيجيتين.	الاستبعاد
تعطي ألياً إشارة تحذير لكل المؤسسات	التقليص
سهولة الفهم من طرف لإطارات عند كل المستويات، وتشجيع الاستثمار لكل واحد عند تطبيقه.	الزيادة
دفع المؤسسة إلى إجراء فحص دقيق لمجموع المعايير التي تلعب من خلالها المنافسة دوراً، واكتشاف أيضاً كل حصيلة لأفكار الواردة التي توجه عن غير قصد جهودها التنافسية.	الابتكار

Source :Arthur Dadan, « présentation de la stratégie océan bleu », [http:// www .slideshare. net ArthurDagan /presentation-de-la-strategie-ocan-bleu, 03/11/2012,p13](http://www.slideshare.net/ArthurDagan/presentation-de-la-strategie-ocan-bleu,03/11/2012,p13).

### المطلب الثاني: الرزنامة الإستراتيجية The Strategy Canvas

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

أولاً: حصر العناصر في مجال.

ثانياً: رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال.

- الخطوة الأولى: حصر العناصر (العوامل، المؤشرات) يتم من لخل هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين، و وضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه العناصر إلى ضعيف، متوسط وقوي.
- الخطوة الثانية: برسم مستوى تركيز كل منافس على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس.

تُمكن الرزنامة لإستراتيجية من الحصول على صورة واضحة لوضع المتنافسين فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها. كما تمكن أيضاً من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حيرش عيسى، مرجع سابق، ص 344.

- و السؤال الذي يجيب عنه منحى القيمة هو مدى استحقاق العمل لأن يكون رابحاً. و ذلك حين يلي منحى القيمة لمؤسسة ما المعايير الثلاثة المحددة للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق وهي: التركيز، التفرد و الشعار المقنع الذي يخاطب السوق فإن المؤسسة على المسار الصحيح.
- لـ لأنه عندما يفقد منحى القيمة لمؤسسة ما التركيز، فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع، ويتعقد نموذج إدارة لأعمال فيها من حيث التطبيق و التنفيذ؛
- لـ وحين يفقد التفرد فإن إستراتيجية المؤسسة ستميل إلى مبدأ ( أنا أيضا)، دون أن تجد سببا يجعلها تجد مكانا منفردا في السوق؛
- لـ وحين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين، فإنه ينساق ضمنيا، أو يأخذ شكل المثال التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تُذكر و دون قدرة على الإقاع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ar.wikipedia.org/wiki/التسويق\_إستراتيجية, 25/04/2014.

### خلاصة

يتضح من لخل هذا الفصل أن إستراتيجية المحيط لأزرق هي ذلك الإطار الاستراتيجي الميذ على استبعاد منطق التنافس من لخل 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 مساراً معاكساً، فبلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة للزبائن.

وتمر إستراتيجية المحيط لأزرق بمرحلي الصياغة و التنفيذ كما أنها تعتمد على أدوات للتشخيص و لإعداد، منها مصفوفة إستراتيجية المحيط لأزرق ( الاستبعاد، التقلص، الزيادة لإبتكار،) والرُزامة الإستراتيجية. ولضمان استمرارية تواجد المؤسسة في حيز المحيطات الزرقاء يجب البحث في حواجز التقليد المُ تجذرة في إستراتيجية المحيط لأزرق.

## تمهيد

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها. فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن إستراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. فاكتماب المزايا التنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزئ منه، أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن. الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا، وتكسبها صفة السيطرة والاستدامة، الشيء الذي يُعزز من ورائه قيمة و تميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة في التعرف أكثر على الميزة التنافسية المستدامة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة.



المبحث الأول: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

## From Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تنافسية جُذ مُتقلبة، سمتها الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي تضمها، جاعلة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد والمتواصل بهدف تحقيق الأهداف وضمان مكانة مُتميزة. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق أكثر إلى الميزة التنافسية ثم إلى استدامة الميزة التنافسية وفي الأخير إلى آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة ومظاهرها الإستراتيجية.

### المطلب الأول: الميزة التنافسية Competitive Advantage

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وتحقيقها أصبح غاية تسعى كل مؤسسة إلى بلوغها.

#### 1. مفهوم الميزة التنافسية The Concept of Competitive Advantage:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانيات وانتشر بصفة خاصة بعد كتابات M.Porter حول إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، حيث يرى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة الجديدة<sup>1</sup>. وعليه يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع وخدمات للعملاء.

يرى Kotler Philip أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو البعيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة E.N.I.C.A.B.Biskra، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2006 / 2007 ص99.  
<sup>2</sup> أمنية بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 4.

في حين يرى Lynch,2000 أن الميزة التنافسية هي البحث عن شيء فريد و مختلف عن ما يقدمه المنافسين<sup>1</sup>.

بينما يرى Porter بأن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، وتنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل واع الزيادة السعرية المفروضة. أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>3</sup>.

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها وإمكانياتها لتقديم منافع ومزايا متفردة ومختلفة ذات قيمة محققة للعميل، أي بخلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين.

والميزة التنافسية تشمل عاملين هما<sup>4</sup>: قدرة التميز على المنافسين والتميز في جذب الزبائن، ويتم التفوق على المنافسين من خلال الجودة أو التكلفة أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع وفي الابتكار والميزة على التغير بسرعة (المرونة). أما الميزة على جذب الزبائن فتتم من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم بما يزيد رضاهم، ويخلق فرص للنمو والربحية والاستمرارية داخل الأسواق، وهذه القدرات التنافسية التي تملكها المؤسسة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلحاني، و آخرون، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية-دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2012، المجلد14، العدد02، ص217.

<sup>2</sup> M.Porter : L'avantage concurrentiel des nations,inter édition,1993 ;P48.

<sup>3</sup> محمد رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية-لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011، ص ص64/63.

<sup>4</sup> طارق وائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص214.

## 2. أهداف الميزة التنافسية The Objectives of Competitive Advantage:

تسمح الميزات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات أو الخدمات.
- التغلب على المنافسين و ذلك من خلال:
  - تحديد سبب نجاحهم؛
  - تهيئة الوسائل الخاصة و الذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها و مجالاً للبحث عن الفرص الممكنة.

## 3. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

### The Factors Affecting the Competitive Advantage :

هناك خمسة عوامل مهمة جدا ينبغي إدراكها وإستيعابها عند مناقشة الميزة التنافسية وهذه العوامل هي<sup>2</sup>:

- الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي فهذا يعني عدم وجود منافسين؛
- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى؛
- أن مصدر الميزة التنافسية الأمثل هو الذي يكون مستداما لكن إذا ما نجح منافسو المؤسسة معينة في القيام بتحليل تسويقي محكم فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر ميزة المؤسسة؛
- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسة وعليه فيجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد المنافسة؛
- أن الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة للمستهلك. وقد يبدو هذا واضحاً ومنطقياً إلا أن هناك أمثلة كثيرة حول مؤسسات تعتقد أنها استطاعت تحديد الميزة التنافسية، بينما واقع الحال يشير إلى أنها لم تضيف شيئاً ذا قيمة للزبون.

<sup>1</sup> أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد22، 2011، ص357.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مؤسسة الحكماء لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد04، العدد09، 2012، ص231.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

لقد تعدى النظر حول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن شيء تحققه المؤسسة في فترة معينة لقطاع نشاط أو سوق محدد، فمختلف الأدبيات والأبحاث الاقتصادية أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الإستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بعين الاعتبار في تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

وعليه تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها مؤسسة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة<sup>2</sup>.

#### 1. نشأة الميزة التنافسية المستدامة:

#### The Emergence of Sustainable Competitive Advantage:

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول. أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ"ريكاردو"، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال مؤسسة ماكينزي للاستثمارات، وذلك اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فالبرغم من اختلافات الظروف البيئية نجحوا في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول إلى مواقع قوتهم، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية خاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد: "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

ركز كلا من Day & Wensley سنة 1988، على مصدرين يشجعان على خلق الميزة التنافسية وهي: المهارات المتفوقة والموارد المتفوقة، فيحين بعض الكتاب حددوا أن كل الموارد والمهارات يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وليس فقط المتفوقة، حيث أقر (Barney 1991) بأن ليس كل موارد

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و

الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص4.

<sup>2</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة في المؤسسة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد83، 2010، ص215.

المؤسسة لديها إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتملك هذه الموارد أربع سمات تتمثل في: الندرة، القيمة، عدم القدرة على الإحلال، و عدم القدرة على أن تكون بديلاً. تطور نشأة الميزة التنافسية لتواكب مفهوم التنمية المستدامة، ومواكبة كافة التطورات الحاصلة في العالم، حيث ينظر لإستدامة المزايا التنافسية للأعمال أنها تتوقف على الحواجز لتقليد مهارات فريدة من نوعها والموارد. حيث يشير إلى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أنها مبنية على الأداء الجيد ويستمر على المدى الطويل. كما ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة أنها إعادة استثمار كافة المهارات والموارد الحالية وإعادة استغلال الموارد وتعزيز لمواكبة كافة التطورات ومراعاة الجوانب البيئية في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

## 2. مفهوم الاستدامة The Concept of Sustainable:

امتد التباين من وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضاً، إذ نجد أن Porter قد طرح أقل المفاهيم غموضاً عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى ذلك المفهوم، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما استخدم Barney مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المؤسسة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ذو معنى في الواقع العملي. فمن جهة تبني البعض لآراء كل من Porter و Barney لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمؤسسة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المؤسسة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة منها ما يصف بأنها دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، ومنها ما تمتاز بدورة حياة طويلة نسبياً.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، الهام شيلي، أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، التنوع، الأخلاقيات و الإنصاف، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، يومي 25 و 26 فيفري 2014، ص5.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المنفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

يتضح مما سبق أن هُنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المؤسسات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية مزاياهم التنافسية<sup>1</sup>.

### 3. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة **The Concept of Competitive Advantage**

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتكون من مقطعين ، الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية من خلال التأكيد على أن المؤسسات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة استراتيجياتها، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المؤسسات المنافسة. أما صفة الاستدامة **Sustainable** فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمؤسسة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة<sup>2</sup>.

ويقصد بالميزة التنافسية المستدامة الميزات الجديدة التي تحصل عليها مؤسسات الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات، وبالتالي تبقى المؤسسات في صراع قائم حول كيفية الحصول على الميزة التنافسية أولاً ثم المحافظة عليها وديمومتها رغم أن ذلك صعب حالياً في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

ولقد انقسم الباحثون إلى فئتين، الأولى تبنت مدخل الإستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة. وأن العمل الاستراتيجي يحقق استدامة الميزة التنافسية. وهذا ما

<sup>1</sup> معين الله المعاضدي، استدامة المزايا التنافسية في عصر الانترنت، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيلا بن بوعلي الشلف، يومي 27 و28 نوفمبر 2007، ص8.

<sup>2</sup> بسام منيب علي الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعواوي، دور مرتكزات التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 20-21 نوفمبر 2012، ص312.

أكدته دراسة (P.Ghemawat,1986) التي حملت عنوان الميزة التنافسية ودراسة (Porter,1996) ما هي الإستراتيجية؟.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة (Hamel & Prahalad,1994) في دراستهما المنافسة من أجل المستقبل ودراسة (R.Daveni,1995) الصراع مع المنافسة الفائقة<sup>1</sup>. والجدول رقم(01-III) يلخص وجهات النظر المختلفة للباحثين لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

**الجدول رقم(01-III): إسهامات الباحثين في تعريف الميزة التنافسية المستدامة**

تعريف	الباحث	عنوان الكتاب أو البحث	المساهمات الرئيسية
1	Alderson 1965	البحث عن ميزة تفاضلية	إشارة مسبقة إلى الميزة التنافسية المستدامة و اقتراح ثلاثة أسس للميزة التفاضلية التقنية و القانونية و الجغرافية و اقتراح استراتيجيات لتحقيق الميزة التفاضلية
2	Hall 1980	استراتيجيات البقاء في بيئة معادية	المؤسسات الناجحة تتمكن من الحصول على ميزة الكلف المنخفضة أو أكثر المواقع في السوق تفضيلا
3	Henderson 1988	تشریح المنافسة	عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المؤسسة في ظل وجود منافسين و التي بإمكانها التكيف بالشكل الأفضل و الأسرع حصولا على ميزة منفردة مقارنة بمنافسيها
4	Porter 1985	الميزة التنافسية:خلق و استدامة الأداء المتفوق	تقديم فكرة عن (سلسلة القيمة) كأداة رئيسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.
5	Chemawat 1986	الميزة المستدامة	مناقشة الميزات التي تميل إلى أن تكون مستدامة: كحجم السوق المستهدف، الوصول المتفوق إلى الموارد أو إلى الزبائن و ما إليه

<sup>1</sup> بلعيا خديجة، الذكاء الاقتصادي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في مؤسسات الأعمال، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، يومي 6 و7 نوفمبر، 2012، ص 143.

تراكم الأصول و إمكانية استدامة الميزة التنافسية	استدامة أصل موقع المؤسسة يعتمد على سهولة استبدال الأصول أو تقليدها.	<b>Dierickx and Cool 1989</b>	6
القصد الاستراتيجي	لا ينبغي على المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية المستدامة، بل يجب عليها أن تتعلم كيف تخلق ميزات جديدة لتحقيق قيادة عالمية.	<b>Hamel and Prahalad 1989</b>	7
موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة	تم عرض أربعة مؤشرات تسهم في استدامة الميزة التنافسية متمثلة بالقيمة و الندرة و عدم القدرة على التقليد و عدم اكتمال البديل.	<b>Barney 1991</b>	8
الميزة التنافسية المستدامة في صناعة المكان نموذج فكري و مقترحات بحث	عرض تقييم للميزة التنافسية المستدامة في تسويق الخدمات و إدراك وجود الميزة التنافسية المستدامة من قبل الزبائن.	<b>Bharadwaj, varadaroyan and Fahey 1993</b>	9
الميزة التنافسية المستدامة و وجهات نظر مؤسسية و وجهات نظر معتمدة على الموارد	تقترح نمودجا لتمايز خواص المؤسسة الذي يرى بأن رأس مال الموارد و رأس مال المؤسس لا غنى عنهما بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة	<b>Oliver 1997</b>	10

Source : Nicole P.Hoffman,An Examination of the « Sustainable Competitive Advantage Concept », Academy of Marketing Science Review,Vol20, No4, pp 3-4.

من خلال الآراء السابقة للباحثين حول الميزة التنافسية المستدامة يتضح أن المؤسسة تسعى للحصول على ميزة مستدامة من خلال تفاعل الموارد والنشاطات التي تساهم في خلق هذه الميزة، وتم وصف الموارد التي تسهم في استدامة الميزة بالندرة ، القيمة ، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال.

### 3. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

#### The Importance of Sustainable Competitive Advantage :

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في مؤسسات اليوم فقد أصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لا طائل منها بسبب سهولة تقليد واستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة. حيث إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها عندما تكون ربحيتها أكبر من معدل ربحية كل



المؤسسات في الصناعة، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل. لذلك فقد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال بوصفها:

- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار. لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها.
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.
- هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي ينبغي التفوق والتميز. وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.
- مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها<sup>1</sup>.

#### 4. مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

#### The Sources of Sustainable Competitive Advantage :

ركز كل من ( Day and Wensley,1988)، على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة التنافسية يتمثلان بالآتي:

أ. المهارات المتفوقة.

ب. الموارد المتفوقة.

وقد اتفق باحثون آخرون على مهارات محددة ومصادر يمكنها المساهمة في الميزة التنافسية المستدامة،

حيث بين (Barney,1991)، بأن ليست جميع موارد المؤسسة تقرر احتمالية الميزات التنافسية المستدامة،

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص147.

وبدلاً على المؤسسات أن تسعى إلى امتلاك أربع خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد المؤسسة ممثلة بـ: الندرة، القيمة، استحالة التقليد، استحالة إيجاد بديل لها.

فيما يرى (Hunt and Morgan,1995)، بأن المصادر المؤدية إلى خلق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالموارد (المالية والمادية والقانونية والبشرية والمُنظمة والمعلوماتية). فيما حاول باحثون آخرون إيجاد الرابط بين موارد المؤسسة واستدامة الميزة التنافسية من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي يصعب تقليدها والتي تمكن المؤسسة من امتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين، وبالتالي فإن استخدام مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء ساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>1</sup>. (وسيتم التعرف أكثر على مدخل الموارد في المبحث الثالث).

المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة ومظاهرها الإستراتيجية.

### Mechanisms of The Development of Sustainable Competitive Advantage and Strategic Manifestations :

#### 1. آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة:

### Mechanisms of The Development of Sustainable Competitive Advantage :

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعدُّ فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، ومن ثم فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستدامة. وتقوم المؤسسات بتتمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، العراق، 2010، ص 90.

ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز، ذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية<sup>1</sup>:

- أ. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛
- ب. مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- ت. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والزبائن والمنافسين؛
- ث. احتضان الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم؛
- ج. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والزبائن؛
- ح. أداء الخدمة أو العلامة التجارية؛
- خ. فهم الزبائن قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن كثر مستقبلاً؛
- د. الاستثمار في النشاط التسويقي؛
- ذ. المحافظة على المظهر العام للمؤسسة؛
- ر. المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات المؤسسة.

## 2. المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة:

### Manifestations Strategy for Sustainable Competitive Advantage :

من أهم مظاهر الميزة التنافسية المستدامة ما يلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السيد ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي بشركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات المحاسبية والمالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، العراق، 2012، ص46.

<sup>2</sup> ريقط منال، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في السوق المحلية، مذكرة الماستر (غير منشورة) تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2013، ص ص41، 42.

- **الالتزام:** الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:
  - ↳ الالتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام؛
  - ↳ ثقافة الالتزام تضمن الالتزام بوقت وشروط الزبون؛
  - ↳ رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.
- **التمكين:** إن أي مؤسسة متمكنة يشعر الأفراد فيها بأنهم مسؤولون من موقع عملهم لانجاز الأعمال، وشعورهم بالمسؤولية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:
  - ↳ التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبائن؛
  - ↳ تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار؛
  - ↳ تمكين الأفراد في المؤسسة من اتخاذ القرار مما يؤدي إلى مرونة الأداء؛
  - ↳ تمكين الأفراد من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى و تحقيق الإبداع في الأداء.
- **الثقافة:** على المؤسسة خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال:
  - ↳ توفر الثقافة للفرد أنماط سلوكية يستطيع إشباعها في المواقف المختلفة بحيث لا تضطره إلى المرور بالتجربة والخطأ مما يقلل الوقت اللازم لأداء الأعمال أو حل المشاكل؛
  - ↳ وجود قيم و معايير تنتهجها المؤسسة في العمل يزيل التردد في اتخاذ القرار ويزيد من المرونة في الأداء؛
  - ↳ تعتبر الثقافة الإبداعية أحد عناصر ترسيخ الأداء المبدع.
- **القيادة:** إن القيادة هي أحد مفاتيح الأداء العالي للمؤسسة فهي القدرة أو القوة على التحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن:
  - ↳ للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة حماسهم وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
  - ↳ القدرة على التأثير في نوعية سلوكهم في إيجاد خفض التكاليف والاهتمام بالجودة.
- **التعلم:** التعلم هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد تجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد حيث يساهم التعلم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية لأن:

- ← جوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد، وأن الأداء ما هو إلا ترجمة المعرفة إلى واقع الإبداع؛
- ← التعلم يرفع من مستوى الأداء بالجودة المطلوبة؛
- ← يعتمد على المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الأداء.

- **المرونة:** للمرونة تأثير واضح على أداء المؤسسة ومن جوانب مختلفة "مرونة الثقافة، طبيعة الوظيفة، مرونة توزيع الأجور... الخ" والتي تكفل تقديم الدعم الكافي للمؤسسة ولنجاحها، وفي تكيفها مع الظروف المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:
  - ← متابعة التغيرات المفاجئة في طلبات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف؛
  - ← المرونة في تغيير مواصفات المنتج والخدمة بما يلي احتياجات الجودة؛
  - ← الإبداع من خلال ابتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات المقابلة لاحتياجات الزبون.

### المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية المستدامة

#### The Basics of Sustainable Competitive Advantage

إذا ما نجحت المؤسسة في صياغة استراتيجياتها وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات الصيغة التي يعمل بها ولا شك بأن متطلبات الميزة التنافسية المستدامة وعوامل بنائها لا يتم بين ليلة وضحاها بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة في بنائها والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، عوامل بنائها والمخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها.

#### المطلب الأول: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

#### The Requirements of Sustainable Competitive Advantage :

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية الحفاظ على ميزتها التنافسية، ولن تحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، لذا سنسعى من خلال هذا المطلب التطرق إلى ثلاث أساليب مهمة للحصول على المعلومات، والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي، اليقظة والمقارنة المرجعية للمساعدة على استمرار المزايا التنافسية.

### 1. المقارنة المرجعية Benchmarking:

تعد المقارنة المرجعية من أحد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تتبع الأداء المتميز، بحث تمكنها من تطوير وتحسين أدائها، وضمان ميزتها التنافسية واستمرارها. وتعرف المقارنة المرجعية على<sup>1</sup> "أنها عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزاً، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مسيطرة على السوق. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع للمقارنة المرجعية، تتمثل في<sup>2</sup>:

#### – المقارنة المرجعية الداخلية Benchmarking Entering :

تتمثل في مقارنة عمليات المؤسسة مع أخرى مشابهة لها في نفس المؤسسة، وعادة ما يطبق هذا النوع في المؤسسات الكبيرة، وهذه الطريقة تتميز بسهولة الحصول على المعلومات.

#### – المقارنة المرجعية بين المنافسين المباشرين:

### Benchmarking Between Direct Competitors :

حيث تكون موجهة لمعرفة المزايا التنافسية للمنافسين الأكثر جدية، وذلك بالاطلاع على أفضل التطبيقات لديهم ضمن حدود معينة، وهو من أصعب الأنواع، نظراً لصعوبة الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، ويجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي.

#### – المقارنة المرجعية الوظيفية Benchmarking Functional :

وتعكس مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة لمؤسسات منافسة أو غير منافسة، ويتميز هذا النوع أيضاً بسهولة الحصول على المعلومات خاصة في القطاعات المختلفة.

#### – المقارنة المرجعية الأفقية Benchmarking Horizontal :

وهذا النوع قريب من النوع السابق، لأنه يتعلق بالوظائف والسيرورات في قطاعات مختلفة، أي تطبيقه يكون على أكثر من وظيفة، فهو يعطي نتائج معتبرة للمؤسسة.

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية على تحقيق عدة أهداف إذ يرى Elnathan & Young بأن تطبيق المقارنة المرجعية له ثلاثة أهداف رئيسية، وهي كالآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 61.

<sup>2</sup> عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التلغاز، مذكرة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> عباس نور كحيط الموسي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 26.

- التحسين المستمر للعمليات الداخلية، وذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الآخرون أدائهم وتحديد نواحي القصور والأنشطة الداخلية والعمل على تلافيها؛
  - سعي المؤسسة من أجل أن تصبح المنافس الأكبر، وذلك من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسها المنافسون؛
  - لأغراض البقاء في بيئة الأعمال.
- أما Robert فقد حدد أربعة أهداف من تطبيق المقارنة المرجعية وهي:
- مساعدة المؤسسة في الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى؛
  - تحديد كيفية أداء المؤسسة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق أهدافها باستخدام أفضل الطرائق لذلك؛
  - مساعدة المؤسسة على أن تكون في الصدارة من خلال تمايز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها؛
  - استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الأخطاء و المشاكل داخل المؤسسة.
- وإن استخدام المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية يرجع عليها بمجموعة من المكاسب، نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أدائها بالنسبة للمنافسين والسعي لتعزيزها؛
  - ✓ معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة، ومن ثم دعمها، واعتبارها كقدوة للتحسين في باقي وظائف المؤسسة؛
  - ✓ معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛
  - ✓ تشجيع التفكير الابتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
  - ✓ الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
  - ✓ الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة؛
  - ✓ إمكانية التنويع والإبداع في أنشطة المؤسسة ومنتجاتها.

<sup>1</sup> لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر، 2008، ص53.

## 2. اليقظة : Surveillance

بالنظر إلى التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، فإن ذلك يتطلب عليها الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المحيطة بها. وقد عرفت اليقظة على أنها<sup>1</sup> رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المُنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية". كما عرفت على أنها<sup>2</sup> عملية مُنظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تُقدم مزايا تنافسية للمؤسسة".

ولليقظة أنواع أهمها:

- **اليقظة الإستراتيجية Strategic Surveillance:** وتشير إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة وهذا لأهداف إستراتيجية كما تهدف إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة وخاصة الحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطوير بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية<sup>3</sup>.
- **اليقظة التنافسية Competitive Surveillance:** هي ذلك النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها، هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتم وضع الإستراتيجيات والخطط لإغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسين.
- **اليقظة التجارية Commercial Surveillance:** هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن، فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالموارد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

<sup>1</sup> F.Jakobiak, *Pratique de la veille technologique*, les éditions d'organisation, Paris, France, 1990, p232.

<sup>2</sup> Smail Ait EL Haj, *L'entreprise face à la mutation technologique*. Edition d'organisation, Paris, 1993, p89.

<sup>3</sup> مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص59.



- **اليقظة التكنولوجية Technological Surveillance:** هي النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية بغية جمع، تنظيم، تحليل ثم نشر المعلومات الإستراتيجية التي تسمح بالتنبؤ بالتطورات وتسهيل الإبداع<sup>1</sup>. ومن المزايا التي تقدمها اليقظة للمؤسسة ما يلي<sup>2</sup>:
  - ❖ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
  - ❖ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لهيكلها؛
  - ❖ تسمح بالتحذير والنقح للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
  - ❖ وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع من تغيير إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

### 3. الذكاء الاقتصادي Economic Intelligence :

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداداً لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بهدف تعزيز الميزة التنافسية واستمرارها. ويرى Ch.Hurbulot أن الذكاء الاقتصادي " هو البحث المستمر والتفسير النظامي للمعلومة لتسهيل الوصول إليها، بهدف معرفة أغراض وقدرات الأعوان، فهو يجمع بين كل عمليات الحراسة واليقظة ونشاط البيئة التنافسية". أما Afdie فيعرفه على أنه "مجموعة الوسائل التي تدخل في نظام الإدارة، حيث تنتج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار ولتوقعات الأداء الناجح وخلق قيمة لكل الأجزاء المؤثرة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-موبليس، مذكرة ماجستير فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي(غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، الجزائر، 2009، ص ص 105،101.

<sup>2</sup> عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون، رسالة ماستر، فرع تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد، قسم التسيير، الجزائر، 2010، ص41.

<sup>3</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي 23-26 نيسان، عمان الأردن، 2012، ص388.

يمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

- التنبؤ بحالة الأسواق؛
- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛
- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛
- جعل المؤسسة على علم بأهم التطورات التقنية، وتطوير منتجاتها؛
- يسمح باتخاذ قرارات بمستوى أقل من الخطورة.

المطلب الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة :

### Elements of Building Sustainable Competitive:

تحتاج الميزة التنافسية المستدامة دائماً إلى بناء وتطوير للحفاظ عليها واستدامتها، ولا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل جميع المؤسسات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية. حيث حدد كل من (Hill & Jones,2008)<sup>2</sup> أن هناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها وهي الكفاءة، الجودة، الابتكار والاستجابة للزبائن، وهذه العوامل تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها.

#### 1. الكفاءة Efficiency :

عرف Hill & Jones الكفاءة بأنها الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة و التكنولوجيا. والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج، حيث الكفاءة تساوي المخرجات/المدخلات، والمؤسسة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها أقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات.

<sup>1</sup> عبادة محمد، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> Hill Charles W.L & Jones Gareth R, «Essentials of Strategic Management : An Integrated Approach »,8<sup>th</sup> ed,Houghton Mifflin Company,New York, 2008,p80.

وأهم مكونين للكفاءة هما<sup>1</sup>:

☞ **إنتاجية العامل Worker productivity**: تشير إلى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد فكلما

كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد أقل كلما كانت إنتاجية أكبر ومن ثم هو أكفأ. فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

☞ **إنتاجية رأس المال Capital productivity**: فتشير إلى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل.

فكلما كانت المبيعات أكبر لكل دولار مستثمر كلما كانت إنتاجية رأس المال أكبر أي أن الاستثمارات تحقق عائدات أكبر.

لذلك فإن أهم المكونات للكفاءة في أغلب المؤسسات هي إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، والإنتاجية ليست مرتبطة فقط بالعامل ورأس المال ولكن هناك مؤسسات تستخدم البحث والتطوير وتقاس من خلال كم من المنتجات الجديدة المطورة من الاستثمار في البحث والتطوير. وهناك إنتاجية قوى البيع وتعني مقدار المبيعات، وكلما كانت الإنتاجية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة أكبر وكلف أقل.

## 2. الجودة Quality:

حسب المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية الايزو 9000، فإن الجودة هي " قدرة مجموعة من

الخصائص الجوهرية على إرضاء وتلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".

وعرفها جونسون على أنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له". وعليه الجودة ترتكز على<sup>2</sup>:

– مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات العملاء

– احتياجات العملاء هي أساس أي نشاط؛

– الهدف الأساسي للمؤسسة من وراء الجودة هو إرضاء العملاء والحفاظ عليهم.

وتعرّف جودة الخدمة بأنها " ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون بأن جودة الخدمة

من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة".

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص176.

<sup>2</sup> بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، 2011، ص76.

كما تعرف على أنها "القيمة التي يتوقعها الزبون أو يدركها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد من مستوى الجودة في خدماتها"<sup>1</sup>.

ويتضمن مفهوم جودة الخدمة بعدين أساسيين ( Gronoroos,1984) أضيف إليهما بعد ثالث (Gronoroos,1990) كما يلي:

١- **الجودة الفنية Technical Quality**: وتشير إلى الجوانب الكمية للخدمة والتي يمكن التعبير عنها كميًا.

٢- **الجودة الوظيفية Functional Quality**: وتشير إلى الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة (الزبون).

٣- **الجودة المروجة Promoter Quality**: وتعبر عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة.

ويمكن التأكيد على جودة الخدمة كمدخل تنافسي فعال يمكن استخدامه من قبل إدارة المؤسسة الخدمية لدعم قدراتها وأوضاعها التنافسية في سوق خدماتها، مما يوفر لها هذا المدخل مجموعة من المزايا المتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

➤ زيادة مستوى الكفاية في تأدية الخدمة؛

➤ إيجاد زبائن حقيقيين للمؤسسة الخدمية؛

➤ تخفيض تكلفة تأدية الخدمة مما يساعد على زيادة فرص الربحية.

وبما أن بيئة المؤسسات الخدمية تتميز بالمنافسة الشديدة والمتزايدة، وهذا بدوره يعرض المؤسسات للمخاطرة باستمرار حيث أن العروض التي يقدمونها قد تصبح غير مناسبة وقد تصل الخدمة إلى مرحلة النضج أو الإشباع من دورة حياتها وعليه يجب التفكير في منتج جديد قبل أن يصل المنتج الحالي لمرحلة الانحدار. كما أن التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتغير أذواق الزبائن من العوامل الأساسية لابتكار وتطوير الخدمات الجديدة، لأنه شيء ضروري في سوق تتغير فيه الصناعة واحتياجات الزبائن بسرعة وعملية ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة تمر بثلاث مراحل أساسية:

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2012، ص ص 12، 13.

<sup>2</sup> محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2006، ص ص 51، 54.

- أ. مرحلة البحث والتطوير عن فرصة منتج جديد: وهو عادة في الأسواق التي فيها توقع نمو المبيعات والأرباح.
- ب. مرحلة اختبار المنتج: بحيث يضمن للمؤسسة أنه يحقق الأهداف الفنية من كفاءة التكلفة والأداء والمصدقية.
- ت. مرحلة اختيار السوق: وهي المرحلة الأخيرة قبل إطلاق المنتج ويمكن أن تنجز بتشكيل لجنة من الزبائن، مجموعات التركيز، أو المستخدمين في السوق<sup>1</sup>.

### 3. الابتكار Innovation :

يعرف الابتكار على أنه "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج ويطبق (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة..). لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه "جهود المؤسسة في إيجاد وتطبيق حلول وأفكار جديدة لم يسبقها إليها أحد ويؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة و عمليات وتكنولوجيا جديدة أو محسنة، ويع الابتكار أحد مكونات الرئيسية لإستراتيجية الريادة و أحد أهم مصادر التميز"<sup>3</sup>.

ومن العوامل التي تضع الضغوطات على المؤسسات لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما يلي:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
  - ارتفاع توقعات المستهلكين؛
  - كبر حجم مؤسسات الأعمال؛
  - نقص الموارد؛
  - تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.
- ويتنوع الابتكار إلى ما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008، ص ص 23، 24.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، طبعة 01، دار مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 74.

<sup>3</sup> أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات-دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناع الإطارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 88، العراق، 2011، ص 74.

- أ. **الابتكار في المنتج:** ويقصد به إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية أو مميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، فضلاً عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك.
- ب. **الابتكار في أساليب الإنتاج:** ويعرف بأنه إدخال طرق إنتاج جديدة في المؤسسة، ونتيجة هذا النوع من الابتكار منتج ذو جودة عالية أو منتج أقل تكلفة (تصنيع وتسويق).
- ت. **ابتكارات تجارية:** وتضم هذه الابتكارات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والترويج وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولاءه<sup>1</sup>.
- فالابتكار يُمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها وهذا ما يجعل الابتكار مساوياً للميزة التنافسية المستدامة.

#### 4. الاستجابة للزبائن Customer Responsiveness:

يقصد بسرعة الاستجابة للزبون التغيير والاستجابة، والانتقال لحاجات ورغبات الزبائن وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة. كما تعرف على أنها "القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة ويعني "تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء. كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت<sup>2</sup>.

وبهذا أصبح توجه المؤسسات منصباً على التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم بما يحقق ميزة تنافسية مستمرة، بمعنى فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تليبيتها، والعمل على إدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة

<sup>1</sup> فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2007، ص 7.

<sup>2</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 167.

معهم، فكل هذا يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد بوضع حاجات الزبائن محور أنظمة المؤسسة.

ومن خلال هذا المطلب يتضح أن تحقيق الجودة العالية والابتكار يتكاملان مع الكفاءة والاستجابة للزبائن.

### المطلب الثالث: المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان الميزة التنافسية

#### Strategic Risks Causing Loss of Competitive Advantage

إن المؤسسات تعمل في بيئة شديدة التنافس تكون فيها الميزة التنافسية المستدامة بشكل مؤقت في أفضل الأحوال بسبب التقدم التكنولوجي واستجابة المنافسين للنشاطات الإستراتيجية. وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض إستراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين، كما أن أهم خطر تواجهه هو أن الزبائن قد لا يعتبرون السلعة أو الخدمة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، أضف إلى ذلك أنه يمكن أن يجدوا طريقة لمحاكاة السمات المتميزة لمنتجات وخدمات المؤسسة بسرعة. إذ أن السؤال الذي ينبغي أن نبحث له عن إجابة هو: إلى أي مدى ستستمر الميزة التنافسية بعد استحداثها؟ وبمعنى آخر ما مدى متانة الميزة التنافسية في افتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير وتنمية كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية؟ تعتمد الإجابة على أربعة عوامل كما صنفها (Hill & Jones,2010) كالاتي:

#### أولاً: عوائق التقليد أو المحاكاة Barriers Imitation:

أشار (جيموات،1994) أن أوضح طريقة لتحليل خطر التقليد هي تحديد أي من أطراف اللعبة يكزن أكثر تأثيراً بالخيار الاستراتيجي، ثم قياس استجاباتهم المحتملة، ولأي مدى تمثل هذه الاستجابة خطورة في كيفية إحباطها أو إضعافها. وأضاف (روبرت ووترمان) إلى أن هذا النوع من التحليل بالرغم من أنه قد أقرته النظرية إلا أنه يتطلب الحصول على معلومات وفيرة عن كل المنافسين في الوقت الحاضر ثم مستقبلاً، والذين تتباين ردود أفعالهم تجاه خيار المؤسسة. أما عندما يزيد عدد المتنافسين، أو عندما يركز التحليل على

المدى البعيد يصبح من الأجدر البحث عن عوائق تحد من التقليد بدلاً من بناء صورة جانبية مفصلة لرد الفعل<sup>1</sup>.

وقد أشار (جيموات، 1994) إلى العوائق بكلمة مزايا الحركة المبكرة ولها خمسة أشكال أساسية:

1. **معلومات خاصة** ، تتاح للمؤسسة وتحقق لها التفوق على منافسيها ، وضرورة المحافظة على هذه المعلومات وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك القضاء على التقليد والمحاكاة .
  2. **اقتصاديات كمية**، تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم ، وتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي :
    - اقتصاديات قياسية : وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقتٍ معين .
    - اقتصاديات المعرفة : وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن .
    - اقتصاديات المجال: وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة.
- وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته .
3. **تنفيذ العقود والعلاقات** ، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات .
  4. **تهديدات الانتقام** ، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازيين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول .
  5. **تأخر الاستجابة** ، ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة ، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معيناً من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد ، إلا أنها تؤخر تنفيذها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمؤسسات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، بدون ذكر السنة، ص 138.

<sup>2</sup> معن وعاد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16-18 نيسان 2007، جامعة الزيتونة الأردنية، ص 17.



إن تحقيق الميزة التنافسية يستند إلى امتلاك المؤسسة موارد ثمينة وغير مقلدة بحيث أشار (Collis & Montgomery, 1995) لوجود خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح ثميناً وذو قيمة في إطار ما يسمى بتحليل VRISA ومضمون هذه الاختبارات:

← عدم قابلية التقليد: والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريداً مادياً، وناتجاً عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً يصعب على المنافسين تقليده، وناتجاً عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتجاً عن معوقات اقتصادية.

← قابلية الديمومة (الاستمرارية): وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة.

← ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المؤسسة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).

← قابلية الاستبدال: والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.

← التفوق التنافسي: والذي يشير إلى البحث عن مدى تعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين.

كذلك إن تحقيق الميزة التنافسية يستند إلى امتلاك المؤسسة قدرات غير مقلدة، إذ أن عملية تقليد قدرات المؤسسة تميل لأن تكون أكثر صعوبة من تقليد مواردها الملموسة وغير الملموسة، وأشار (بوشناف، 2000) إلى وجود نوعين من القدرات:

✳ القدرات الفردية: تمثل حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصّل عليها من أجل

الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

✳ القدرات الجماعية (المحورية): وتعرف على أنها المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة

من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه القدرات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل

الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها<sup>1</sup>.

### ثانياً: قدرات المنافسين Capability of Competitors :

طبقاً لما أراده (Pankaj Ghemawat) فإن المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين في محاكاة الميزة التنافسية سريعاً يتمثل في طبيعة الالتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين أي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات، فمتى ما أنشأت ووضعت المؤسسة التزاماً استراتيجياً ستجد أنه من الصعوبة بمكان أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التصل أو الهروب

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 139

من ذلك الالتزام. أما المُحدد الآخر لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية فيتمثل في الطاقة والقدرة الامتصاصية للمنافسين، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة المنافسة على تحديد وتعيين واستيعاب واستخدام معرفة جديدة. ومنه فالعنصرين السابقين يحددان من قدرات المنافسين الحاليين على تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية لأحد المنافسين خاصة عندما تعتمد هذه الميزة التنافسية على منتجات أو عمليات مبتكرة أو مستحدثة.

### ثالثاً: الإحلال Substitution

هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة، قد يؤثر كل من الإحلال والمحاكاة على أهمية الميزة في العوامل المتلازمة، فرغم أن الطاقة الإنتاجية قد تستبدل بطاقة أفضل منها وأكثر تطوراً إلا أن الميول الشرائية للزبون قد تتغير بطريقة تسبب تآكل قاعدة الزبائن التي تستند إليها المؤسسة، وأن الإحلال يمثل تهديداً لقيمة الميزة التنافسية أقل مباشرة من التقليد وذلك، أن تهديدات الإحلال أقل احتمالاً أن تقتصر على المنافسين المباشرين، وأن أي إحلال ناجح لا بد وأن يتضمن البحث عن طريق للالتفاف حول الميزة وليس بالانقضاء عليها.

وتعتمد مخاطر الإحلال على التغيرات البيئية التي تخلق من سوء التوافق بين عوامل الالتزام المسبق وفرص السوق لكي تتخطى مميزات التحرك المبكر، وتستطيع المؤسسات أحياناً أن تحول دون مخاطر الإحلال من خلال مزيد من الاستثمار الموجه إلى حماية قيمة الميزة الخاصة بعوامل الالتزام وإحلالها بأسلوب يعكس التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

### رابعاً: ديناميكية الصناعة Industry Dynamism

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير بسبب عوامل البيئة المختلفة، وتميل معظم الصناعات الديناميكية لأن تكون تلك الصناعات التي تتسم بمعدلات عالية جداً من تحديث المنتج، وفي هذه الصناعات فإن المعدل السريع للتحديث، يعني أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال. فالمؤسسات التي تستحوذ أو تمتلك ميزة تنافسية اليوم، قد تجد أن مركزها السوقي قد حوَصر غداً بابتكارات وتهديدات المنافسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 141.

وفي الأخير يمكن القول أن متانة وتماسك الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمدان على مدى ارتفاع عوائق التقليد، وقدرة المنافسين على محاكاة التحديث والتجديد.

### المبحث الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة

#### Approaches of Sustainable Competitive Advantage

إن استدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي جعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض مداخل لاستدامة الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: استراتيجيات Porter كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

#### Porter Strategies as input to Achieve Sustainable Competitive Advantage

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها والقدرة على المنافسة على المدى القريب والبعيد، فإنها تستند إلى تطبيق أو تبني إستراتيجية تنافسية تتلاءم مع إمكانياتها، مواردها وكفاءاتها البشرية، والهدف الرئيسي منها هو تحقيق تميز تنافسي يوصف بالديمومة والبقاء. وقد صنفها بورتر إلى ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

#### 1. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy:

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف. حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في الصناعة<sup>1</sup>.

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، يومي 25 و26 أكتوبر 2000، القاهرة، مصر، ص3.

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من الزبائن لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة<sup>1</sup>.

وتسمح إستراتيجية قيادة التكلفة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقاً من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
  - ✓ التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
  - ✓ الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.
- ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات المتمثلة في<sup>3</sup>:

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحى التعلم والخبرة؛
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع؛
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
  - تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
  - الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛

<sup>1</sup> عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 223.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 237.

- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛
- مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

## 2. إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy :

هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقوة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحث تستطيع وضع أسعار استثنائية للمنتج فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المؤسسة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة<sup>1</sup>. وتتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- ☞ أن يقدر الزبون قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- ☞ وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب Porter فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي<sup>2</sup>. ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة التميز من خلال تحقيق عدد من الأنشطة<sup>3</sup>:

- شراء مواد جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع؛
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبون، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للزبون على كيفية استخدام المنتج، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

<sup>1</sup> يونس مقدادي وآخرون، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 10، 2012، ص 71.

<sup>2</sup> عادل مزوغ، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 176.

وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بما يحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:

- ✓ التمييز على أساس التفوق التنافسي؛
- ✓ التمييز على أساس الجودة؛
- ✓ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون؛
- ✓ التمييز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع<sup>1</sup>.

### 3. إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

وتعرف أيضاً بإستراتيجية تمركز النشاط، وتستهدف هذه الإستراتيجية التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل معها لما تنطوي عليه هذه المؤسسة من قدرات فائقة تحول دون اختراقها من سواها من المؤسسات العاملة الأخرى<sup>2</sup>.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>3</sup>:

- \* الاستفادة من مزايا التخصص؛
  - \* القدرة على التجديد والابتكار؛
  - \* اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- و تأخذ إستراتيجية التركيز شكلين<sup>4</sup>:

#### أ. إستراتيجية تركيز التكلفة Cost Focus Strategy :

وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين، حيث سيسود الاعتقاد بأن المؤسسة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> خيضر كاضم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص 51.

<sup>3</sup> يونس مقدادي، وآخرون، مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2003، ص 37.

ب. إستراتيجية تركيز التمايز **Differentiation Focus Strategy**:

وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التمايز في السلع والخدمات، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشتريين.

ويوضح الشكل (01-III) الخيارات الإستراتيجية لإستراتيجية بورتير التنافسية.

الشكل (01-III): خيارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

كلى أدنى	تمايز	
إستراتيجية قيادة التكاليف	إستراتيجية التمايز	السوق الكامل
إستراتيجية قيادة التكاليف المركزة	إستراتيجية التمايز المركزة	سوق صغير

Source : Porter,E .Micheal, « **Competitive Advantage of Nations** », Macmillan,Inc .The Free press,N.Y. 1990, P 39.

وعليه إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على ظروف المؤسسة بالدرجة الأولى، أي نقاط القوة والضعف لديها، ومصادر الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة.

المطلب الثاني: مقارنة الموارد لـ Barney كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

**Approach Resources to Barney input to achieve Sustainable Competitive Advantage :**

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة من تبني إستراتيجية معينة هو إيجاد وتحقيق مزايا تنافسية تساعدها في البقاء في الميدان التنافسي الذي تعمل فيه، ووفقاً لمقاربة الموارد فإنه يمكن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة اعتماداً على موارد ذات خصائص أساسية.

ويعرف Barney<sup>1</sup> الموارد على أنها "تشمل على مجموع الأصول والقدرات، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجية تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها".

ونجد أن الاعتماد على الموارد في التحليل ارتكز على فرضيتين بديلتين، هما:

<sup>1</sup> J. Barney, « **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** », Journal of Management, Vol17(New York :1991),N°01 ,P101.

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد

بمعنى أن تكون للمؤسسات موارد إستراتيجية متباينة، تتميز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى. كالمعارف التنظيمية والشهرة وغيرها.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

أي أن حركية الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لصعوبة نقلها، كصعوبة نقل بعض التكنولوجيات مثلاً.

وترتكز نظرية الموارد على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية للنظرية، وتتمثل في<sup>1</sup>:

**المبدأ الأول:** تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

**المبدأ الثاني:** ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

**المبدأ الثالث:** كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

**المبدأ الرابع:** تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط(المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

**المبدأ الخامس:** الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

- التجميع الفعال للموارد؛
- أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد: لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛

- الاشتراك المتكامل والتوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) التسويق، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2012، ص 49.



- التركيز على هدف استراتيجي أساسي: بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات؛
  - المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً؛
  - تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.
- واقترح Barney أربعة شروط (اختبارات) لحياسة المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة وأضاف كل من Thevenard/Puthod شرطاً خامساً وتسمى باختبار VRIST وهي<sup>1</sup>:

1. الموارد القيمة ValueResources: يجب أن يكون للمورد قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، لا تتمكن ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
2. الموارد النادرة Rare Resources: يجب أن تتميز المورد، بمعنى لعدد محدود جداً من المؤسسات الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.
3. الموارد غير قابلة للتقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه. وتمكن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية<sup>2</sup>:

👉 الظروف التاريخية الفريدة Unique Historical Conditions: إن المورد المتفرد مادياً لا يمكن تقليده، وعندما تكون الموارد مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها، عندها تكون الموارد مكلفة جداً عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

👉 الغموض السببي Causal Ambiguity: وتشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة كيفية التي تحقق فيها المؤسسة الميزة التنافسية الخاصة بها. وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو كيفية التي تمزج فيها الموارد وتتظافر مع بعضها لخلق الميزة التنافسية. وعندما لا تفهم الرابطة بين موارد المؤسسة والمزايا التنافسية يصبح من الصعب على المؤسسات التي تحاول التقليد أن تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2012، ص58.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص226.

👉 **التعقيد الاجتماعي Social Comlexity**: إن التعقيد الاجتماعي يعني أن بعض من موارد

المؤسسة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جداً عند محاولة تقليدها مثل

العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين<sup>1</sup>.

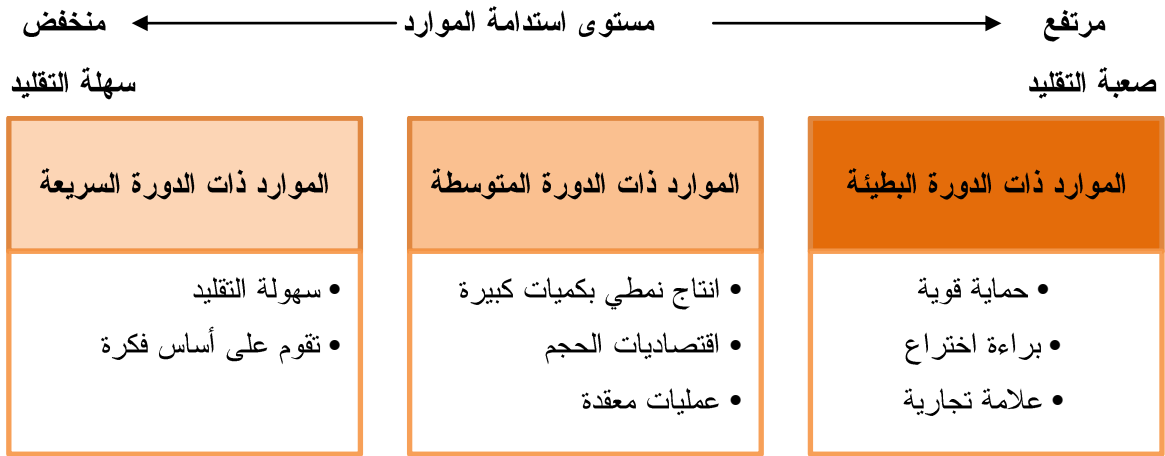
حيث يظهر الشكل (III-02) بأن استدامة الموارد تتراوح ما بين "منخفض" و"مرتفع" فالموارد ذات

الدورة البطيئة هي الموارد المستدامة نظراً لحمايتها من خلال "براءات الاختراع"، أو "النطاق الجغرافي"، أو

"العلامة التجارية القوية"، أو المعرفة المنبثقة من خبرات العاملين وثقافة المؤسسة. وعلى الجانب الآخر توجد

الموارد ذات الدورة السريعة والتي يسهل تقليدها<sup>2</sup>.

الشكل (III-02): منظور استدامة الموارد



المصدر: مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية

الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة

الأعمال، 2011، ص74.

4. **صعوبة الإحلال No Substituable**: بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال،

حتى تحافظ الموارد على قيمتها ولا يتسنى للمنافسين نقلها<sup>3</sup>.

5. **صعوبة النقل No Transferable**: وهذا ما أضافه كل من Puthod و Thevenard الذي

يرتكز على عدم قابلية الموارد للنقل ويمكن أن تنشأ هذه الصعوبة في الأسباب التالية:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 226.

<sup>2</sup> مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير في

إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص73.

<sup>3</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص59.

☞ **صعوبة النقل الجغرافي:** أغلب الموارد المادية القابلة للنقل عدا الموارد المرتبطة تضاريسياً أو جغرافياً لا يمكن نقلها أو تحريكها كالنفط أو جبال الألماس.

☞ **انسداد المعلومة:** هي وضعية نجهل فيها قائمة الموارد التي شكلت ميزة تنافسية لمؤسسة ما فسرت مستويات الأداء المرتفع لديها. فإذا جهلنا قائمة محتويات النجاح فكيف ننقلها أو نفهمها لنتحصل على مزايا تنافسية مشابهة فكلما اقتربنا من نجاح هذه المؤسسة نصاب بعتامة أو عدم شفافية.

☞ **تكاملية ما بين الموارد:** هي الكيفية التي نعيد بها نشر الموارد والمهارات داخل المؤسسة بكيفية متشابكة حيث لا يمكن للمورد أو المهارة أن يعمل إلا ضمن محتواه الطبيعي<sup>1</sup>.

ومما سبق يتضح أن ضمن المقاربة المبنية على الموارد، يُمكن تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد، بعضها عادي ومتاح للجميع والبعض الآخر خاص بالمؤسسة ويمكنها من إدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى، وتحقيق هذه الأفضلية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب، الإنشاء والمحافظة على موارد تتميز بصعوبة النقل والاستبدال، وتساهم في خلق القيمة للزبون الذي يعد محور اهتمام المؤسسات التنافسية. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الموارد إدامة الميزة التنافسية

### الشكل(III-03): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة



Source : J.Barney ;Delwing N Clark, « Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage », Oxford university press, New York, 2007,p59.

<sup>1</sup> سولاف رحال، محاضرة المقاربة المبنية على الموارد RBV، مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية، أقيمت على طلبة الماستر GSO (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

المطلب الثالث: ابتكار القيمة لـ Kim & Mauborgne كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### Value Innovation to Kim & Mauborgne an input to achieve Sustainable Competitive Advantage

مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد ومنتجاتهم الجديدة في السوق ، فلا ضمانة لأي مؤسسة أن تستمر ميزتها التنافسية ما لم يتم تطويرها باستمرار، إلى جانب عدم قدرة المؤسسة على القيام بالابتكارات المستمرة في منتجاتها أو خدماتها التي تحقق الاستدامة في ميزتها التنافسية. وابتكار القيمة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق<sup>1</sup>:

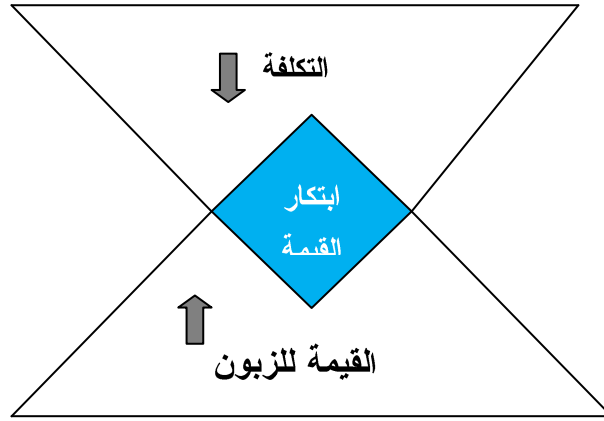
ما ميز المؤسسات التي نجحت في خلق المحيطات الزرقاء عن تلك التي فشلت في ذلك هو مقاربتهم الإستراتيجية، فلقد اتبعت المؤسسات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية، وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة كما لاحظ (Peter Drucker, 1985) بأن الشركات تميل للتسابق فيما بينها بالنظر إلى ما يفعله المنافسون. أما مُنشئ المحيطات الزرقاء فقد اتبعوا منطقاً استراتيجياً مختلفاً تماماً يطلق عليه "ابتكار القيمة" وقد دار جدل حول التركيز على ملاحقة المنافسة والتغلب عليها الذي يقود إلى التقليد ولا يقود إلى الابتكار (Hamel, Gary, 1998)، وهو حيز الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس فإن المؤسسة تركز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح. كما يؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها. فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو ما يؤدي إلى تحسين القيمة لكنه غير كاف ليجعل المؤسسة تتميز في السوق، كما أن الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية، وريادية السوق، والقفز للمستقبل، ويسعى لأهداف بعيدة عما يطمح إليه الزبائن، وما يمكن أن يتقبلوه ويدفعوا ثمنه، ومن هذا يجب أن نميز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادية السوق. إذ أظهرت الدراسة بأن ما ميز الناجحين والفاشلين في خلق المحيطات الزرقاء ليس التقنيات التنافسية الدموية ولا الدخول المبكر للسوق رغم وجودها أحياناً بل قليلاً ما لا تكون موجودة، بل بالبحث عن ابتكار للقيمة (w.C.Kim, R.Mauborgne, 2005) والذي يتحقق عندما توازي المؤسسات بين الخلق والوسيلة، التكلفة والسعر.

فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والانفلات من المنافسة. ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية وهو التنافس على أساس التكلفة

<sup>1</sup> رجال سولاف، بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص17.

أو التميز (Hill, Charles W.L,1988)، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت<sup>1</sup>. يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي

الشكل(III-04): ابتكار القيمة



المصدر: كيم تشان، رينيه ماوبرغن، مرجع سابق، ص38.

يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كما هو موضح في الشكل أعلاه بدفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار. يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى المؤسسة والزبائن، لأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما المؤسسة للزبائن، فالقيمة بالنسبة إلى المؤسسة تتولد من السعر وبنية التكلفة، أي يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما توازن المؤسسة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب وهذه المقاربة للنظام هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة. حيث تساعد إستراتيجية المحيط الأزرق في التكامل بين نطاق نشاطات المؤسسة الوظيفية ونشاطاتها العملية، ولذلك فإن ابتكار القيمة هو الأكثر من كونه ابتكاراً، بل أن أمر يتعلق بالإستراتيجية المتلاحمة مع كامل النظام السائد في نشاطات المؤسسة. حيث يتطلب ابتكار القيمة من المؤسسات أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للزبون وللمؤسسة نفسها. وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة، سيبقى الابتكار بعيداً عن جوهر الإستراتيجية<sup>2</sup>.

وعليه 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/ الخدمات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص18.

<sup>2</sup> علاء فرحان طلب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص62.

الأعلى قيمة التي توفر للزبون، وهذا المنطق الرئيسي لإستراتيجية المحيط الأزرق. وبدلاً من محاولة كسب المزايا التنافسية في الأسواق القائمة، ينبغي أن تتحاشى المؤسسات المنافسة بالتركيز على المطالب التي لم يجر الوفاء بها للزبون القائم أو الجدد. فلماذا يتعين على المؤسسات الكفاح من أجل الأسواق القائمة إذا كانت تستطيع أن تخلق أسواقاً جديدة؟ من المؤكد أن هذا يُصدق على الرائدین الذين يملكون ما يكفي من القدرات الإبداعية، والموارد، وفي الأغلب الجرأة على نشر الاستراتيجيات المخاطرة.

وإن مقاربتی الميزة التنافسية لبورتر وابتكار القيمة لكيم وماورجن ليستا صحيحتين فقط، بل هما متكاملتان أيضاً. وبالطريقة نفسها التي تكمل بها الكفاءات الداخلية، المبنية على الرأي القائم على موارد المؤسسة، إذ تُفسر القيود الخارجية والداخلية عن أن يصبح نطاق إستراتيجية المحيط الأزرق أكثر متانة من البحث التقليدي عن المزايا التنافسية المستدامة في الأسواق القائمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ريناتوجيه أورشاتو، استراتيجيات الاستدامة (متى يكون التوجه الأخضر مجزياً)، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2012، ص300.

## خلاصة

تحاول مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها، أن تبقى على قيد الحياة إلى أبعد مدى ممكن والسبيل الوحيد إلى ذلك هو امتلاكها الميزة التنافسية، ولهذا تسعى هذه المؤسسات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها على المنافسين، والتفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها. والربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجيهين فحسب، بل أنه يعني استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل المؤسسة. ويتم ذلك بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية تمكنها من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية على الأمد الطويل. وقيمة الميزة التنافسية المستدامة ترتبط مع مستوى ابتكار القيمة المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، وهذا يعني بأن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هناك ابتكار للقيمة وبدون ذلك لا معنى لها لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل المنافسين.

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث، سنحاول من خلال هذا الفصل الرابع دراسة العلاقة بين متغيري بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

**مبحث الأول: تقديم مؤسسة طالات لجزائر بسكرة.**

**مبحث لثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.**

**مبحث لثالث: اختبار فرضيات.**



**لمبحث لأول: تقديم مؤسسة طقالات الجزائر بسكرة**

**لمطب الأول: عرض عام لمؤسسة محل الدراسة**

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من المراحل، ومن خلال هذا العنصر سوف نقوم بالتعريف للمؤسسة إلى جانب التطرق إلى لمحة تاريخية عنها.

### **1. التعريف بمؤسسة طقالات الجزائر بسكرة:**

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

### **2. لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:**

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### **❖ قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر**

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### ❖ 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إداراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### ❖ الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

### المطلب الثاني: مبادئ، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

بعد استقلالية مؤسسة اتصالات الجزائر عن بريد الجزائر انحصرت مبادئها ومهامها وكذا أهدافها، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### 1. مبادئ مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني مجموعة من المبادئ من أجل تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المبادئ في:

- المصداقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.
- تحسين الخدمات المقدمة: وذلك من خلال التقرب من الزبون أكثر فأكثر وكذا توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماتها.
- الاعتماد على تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- الاعتماد على الالتزام مع زبائنها.
- العمل المنقن من أجل الحصول على رضا العملاء.

### 2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### 3. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر من المستعملين.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

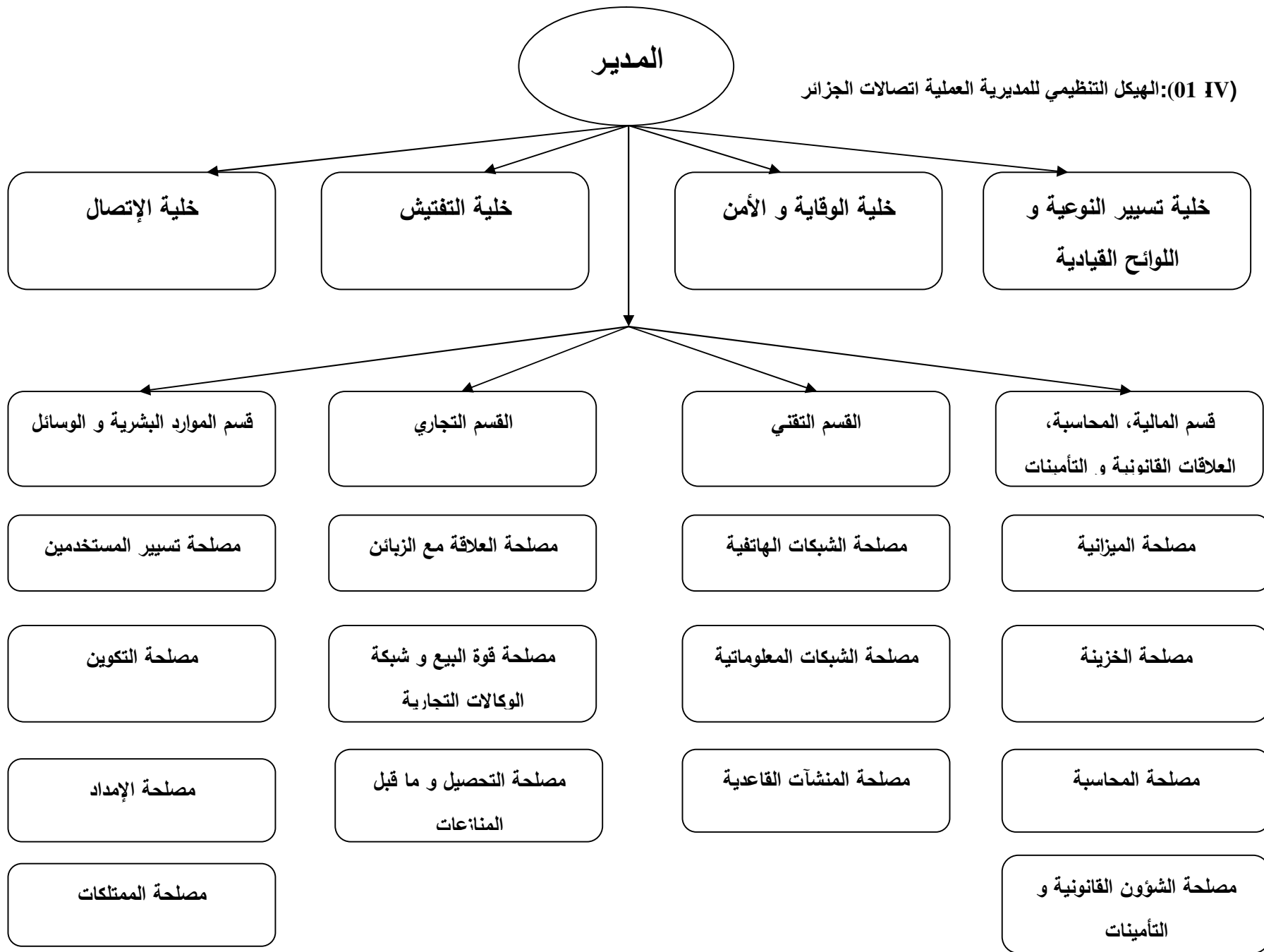
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97% من الجزائر.
- الإبداع في إستراتيجية التجارية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وللوكالة التجارية بسكرة

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنية سامية ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي برئاسة المدير العام.

#### 1. الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر:

(IV 01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وفيما يلي شرح مختصر لمختلف هذه المصالح:

أولاً: الوظائف الرئيسية.

وهي المديرية العملية للاتصالات التي يترأسها مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامها.

1. الحفاظ على الحصص في السوق.
2. تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافسة.
3. تطوير التسويق العملي.
4. السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
5. المحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة.

وتتدرج تحت المديرية العملية للاتصالات أربع أقسام فرعية، وهي كما يلي:

أ القسم التقني :

وهي مكلفة بـ:

- المشاركات في إعداد المخططات السنوية.
- تسيير المشاريع، تحديد، التقنيات، التخطيط العملي، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.
- تسيير المراكز الملحقة وإعادة ربطها.

وتتكون من ثلاث مصالح هم على التوالي:

- مصلحة الشبكات الهاتفية.
- مصلحة الشبكات المعلوماتية.
- مصلحة المنشآت القاعدية.

### ب القسم التجاري :

إن الهدف الرئيسي لهذا القسم هو الربح، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبيعات يمثل همزة وصل بين منتجات أو خدمات المؤسسة والزبائن ولهذا فإن هذا القسم يهتم بالمبيعات ولرفعها، العلاقات العامة وتحسينها وترويج الخدمات ومن ثم تسويقها، وكذا مختلف عمليات التحصيل للفواتير ويتكون من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة العلاقة مع الزبائن.
- مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية.
- مصلحة التحصيل وما قبل المنازعات.

### ت قسم الموارد البشرية والوسائل:

وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية.
- الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج تكوينها وتنشيطها وفقاً لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

كذلك يتكون هذا القسم من ثلاث مصالح على التوالي:

- مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة التكوين.
- مصلحة الإمداد.
- مصلحة الممتلكات.

### ث قسم المالية، المحاسبية، العلاقات القانونية والتأمينات:

وهي مكلفة بما يلي:

- تقديم مساعدة للهيكل العملية.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- تنشيط السير الحسن للشؤون المالية والمحاسبية في المؤسسة.
- وضع القواعد الخطط.
- تسيير الميزانية والجباية.
- معالجة المسائل القضائية.
- حماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية. وتتكون من أربعة مصالح:
  - مصلحة الميزانية.
  - مصلحة الخزينة.
  - مصلحة المحاسبة.
  - مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات.

### ثانياً: الوظائف الثانوية

تنشط تحت الرقابة والسلطة المباشرة للمدير العام للاتصالات الجزائر أربع خلايا مكملة لنشاطاتها وهي:

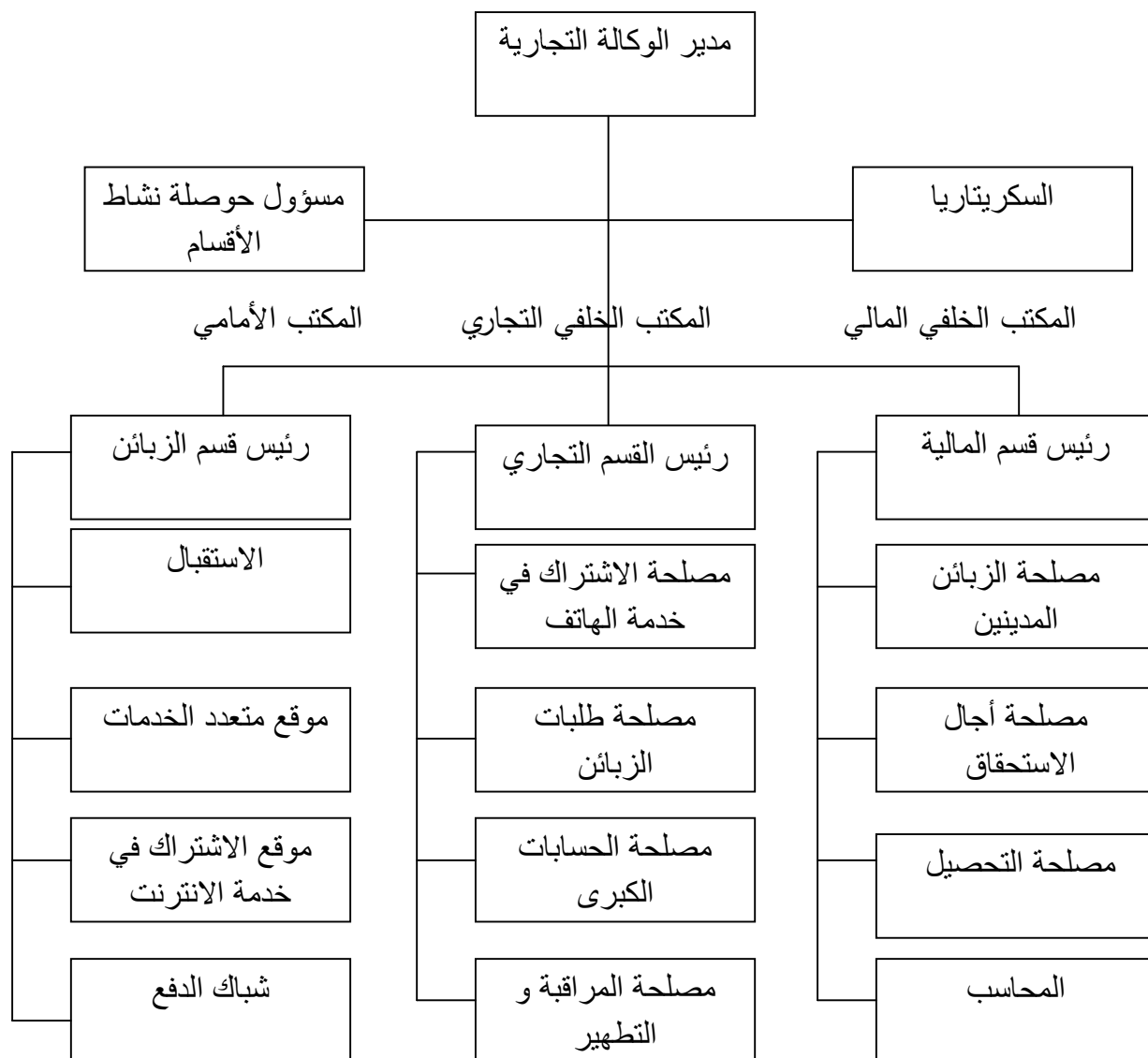
1. خلية تسيير النوعية واللوائح القيادية؛
2. خلية الوقاية والأمن؛
3. خلية التفتيش؛
4. خلية الاتصال.

2. الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الشكل (IV 02): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة



المصدر: من وثائق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة.

✳ مهام أقسام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إلى:

### أ. المكتب الخلفي المالي **Le Back Office Financier**:

وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- مراقبة محاسبة الوكالة التجارية؛
- معالجة قائمة الزبائن المدينين الذين لم يسددوا الفواتير؛
- مراقبة صندوق شبك الدفع؛
- معالجة الشيكات؛
- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية.

### ب. المكتب الخلفي التجاري **Le Back Office Commercial**:

وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- معالجة الطلبات الخطية؛
- متابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة؛
- معالجة المشاكل التجارية والتي تحدث على مستوى نظام الإعلام الآلي؛
- تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن.

ت. **المكتب الأمامي Le Front Office** : هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية، يمثل الفضاء المادي

لاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية، ويقوم الزبائن من خلاله بتسديد مختلف الفواتير.

✳ **خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:**

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في:

1. **خدمة الهاتف:** وتشمل على خدمة الهاتف الثابت السلكي والهاتف اللاسلكي WLL وتقدم الوكالة

التجارية كذلك مجموعة من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي:

✓ **بطاقة التعبئة:** تمكن الزبون من ترشيد استهلاكه للهاتف وهي على نوعين:

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

✚ بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.

✚ البطاقة العالمية: تستخدم للمكالمات الدولية فقط.

✓ خدمة الأرقام المفضلة: والمستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض بنسبة 50%.

✓ خدمة راحة: المستفيد من هذه الخدمة يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل استعمال الهاتف مجاناً

وبطريقة لا محدودة وهذا نحو أرقام معينة كما يلي:

- الاشتراك الشهري بـ 1000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 5 أرقام.

- الاشتراك الشهري بـ 2000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 10 أرقام.

2. خدمات الانترنت: تتوفر خدمة الانترنت على منتجين خدميين رئيسيين هما:

✓ جواب ADSL: وتضم هذه الحزمة المنتجات التالية:

EASY ADSL ✚

FAWRI ADSL ✚

ANIS ADSL ✚

✓ خدمة الانترنت اللاسلكي WIFI: المشترك في هذه الخدمة لا يحتاج إلى الهاتف السلكي

كوسيط، فهذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات.

3. المنتج الخدمي @TEL: يتوفر هذا المنتج على خدمة الهاتف العادي بالإضافة إلى خدمة الانترنت

وكذلك خدمة الهاتف المجاني عبر الانترنت، وعلى المستفيد من هذه الخدمة دفع مبلغ اشتراك مسبق

للاستفادة من الخدمة المجانية للهاتف (بالنسبة للأرقام الوطنية) والانترنت.

4. الروابط المتخصصة: يوفر هذا المنتج إمكانية الاتصال عبر تقنية الألياف البصرية وتتراوح قدرة تدفق

المعلومات بين 2MB و 10GB.

### المطلب الرابع: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر:

وتتدرج هذه العروض في إطار الإستراتيجية الجديدة التي تنتهجها المؤسسة وفرقها من أجل تحديث الشبكات

وتحسين الخدمات. وقد جاءت هذه العروض خاصة لتجسيد وعود اتصالات الجزائر المتمثلة في رفع تدفق

الانترنت.

✳ عرض Idoom Ads ومصنفة إلى :

- idoom 1 Mbps: الدخول إلى الانترنت غير المحدود إلى غاية 1 Mbps بـ 1600 دج / الشهر،

يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane)).

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- idoom 2 Mbps: الدخول إلى الأنترنت غير المحدود إلى غاية 2 Mbps بـ 2100 دج / الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane)).
- idoom 4 Mbps: الدخول إلى الأنترنت غير المحدود إلى غاية 4 Mbps بـ 3200 دج / الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane) بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة.
- idoom 8 Mbps: الدخول إلى الأنترنت غير المحدود إلى غاية 8 Mbps بـ 5000 دج / الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@amane) بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة.

### \* عرض تكنولوجيا الجيل الرابع الثابت 4G-LTE وفيها:

خدمة الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت تأتي لتضاف لمجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النفاذ التي تهدف إلى ضمان التغطية في المناطق التي لا تستفيد من الخط المشترك الرقمي بالسرعة الفائقة (ADSL) وتأمين خطوط الإنترنت للمهنيين والاستجابة لاحتياجات خاصة في مجال الاستفادة من التدفق الفائق السرعة" ومنها نوعين:

- عرض 4G LTE (5 جيجا)؛
- عرض 4G LTE (10 جيجا).

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الدراسة، حيث أولاً سوف نتعرف على خصائص مبحوثي الدراسة، ثم نتأكد إذا البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، فيما بعد سيتم عرض نتائج وتحليل محوري الإستبانة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية والوظيفية حيث:

الجدول (IV 01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	44%
	أنثى	28	56%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	7	14%
	من 30 إلى أقل من 40	21	42%
	من 40 إلى أقل من 50	13	26%
	من 50 سنة فأكثر	9	18%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	20	40%
	ليسانس	22	44%
	مهندس	5	10%
	شهادة دراسات عليا متخصصة	3	6%
	المجموع	50	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	4	8%
	أعمال إدارية غير إشرافية	29	58%
	أعمال إدارية إشرافية	17	34%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	32%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	20%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	8%
	من 15 سنة فأكثر	20	40%
	المجموع	50	100%
درجة التحكم في	منخفض	0	0%

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الإعلام الآلي	متوسط	29	58%
	مرتفع	21 <td>42%</td>	42%
	المجموع	50 <td>100%</td>	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

يظهر من الجدول (IV 01) أن أكبر نسبة من المبحوثين كانوا من الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (56%) في حين بلغت نسبة الذكور (44%) من مجموع أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير العمر فوجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (42%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (26%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (18%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (14%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (44%) منهم حاصلون على شهادة الليسانس، مقابل (40%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (10%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) فكانت (6%)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين هي مرتفعة، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية التابعة للمؤسسة والتي تتطلب أن يتمتع العامل بها بمستوى معرفي وعلمي عالي، وذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات المحيطة بهم.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية حيث بلغت نسبتهم (58%)، في حين بلغت نسبة القياديين أي الأعمال الإدارية الإشرافية (34%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة المبحوثين العاملين بالوظائف الفنية فكانت (8%)، وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة البحث هم من ذوي المناصب الإدارية الإشرافية وغير الإشرافية.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40%) لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر، و(32%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجالين من 1 إلى أقل من 5 سنوات، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجالين من 5 إلى أقل من 10 سنة نجد نسبتهم (20%)، في حين نجد أن (8%) تقع خبرتهم في المجالين من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية المتميزة ذات الخبرة الكبيرة لسنوات طويلة وهذا ما يثرى المسار الوظيفي للعاملين .

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وفيما يتعلق بدرجة التحكم بالإعلام الآلي نجد أن (58%) لديهم قدرة تحكم متوسطة من عينة الدراسة، والباقي (42%) لديهم قدرة تحكم مرتفعة.

**المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").**

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>1</sup>.

يوضح الجدول (02 FV) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05 = ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

**الجدول (02 FV): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف).**

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	إستراتيجية المحيط الأزرق	0.881	0.420
2	الميزة التنافسية المستدامة	0.666	0.767

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V16.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي)

<sup>1</sup> سليمان، أسامة ربيع أمين. دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS. V16). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة، 2007، ص ص: 81 85.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين المتمثلين في إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (± أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5 5) دالا على مستوى "مرتفع". ويلخص الجدول (IV 03) ما تم ذكره سابقاً.

الجدول (IV 03): الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	2.5 - 1	3.5 2,5	5 3.5

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي، سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين من أجل الإجابة على:

السؤال الأول: ما هو مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (IV 04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور إستراتيجية المحيط الأزرق.

رقم العبارة	أبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	± الاستبعاد	3.595	0.580	3	مرتفع
1	تسعى المؤسسة جاهدة للابتعاد عن البيع في موقع واحد.	3.660	1.061	2	مرتفع
2	تقوم المؤسسة باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية إنتاج الخدمة لرفع كفاءة و فعالية الخدمة المقدمة.	3.600	0.728	3	مرتفع
3	تقوم المؤسسة باستبعاد بعض التكاليف التسويقية و التشغيلية التي تضخم التكلفة النهائية.	3.340	0.717	4	متوسط



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفع	1	0.789	3.780	تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض العمليات الغير النافعة للزبون.	4
مرتفع	4	0.522	3.560	<b>ب التقليل</b>	
مرتفع	4	0.666	3.620	تسعى المؤسسة إلى تقليص الخدمات غير الضرورية.	5
مرتفع	2	0.960	3.660	تتميز المؤسسة عن منافسيها بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة و المجتمع.	6
متوسط	3	0.839	3.100	تتخلى المؤسسة من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى و إن كانت جيدة اقتصاديا و فنيا.	7
مرتفع	1	0.728	3.800	يعتمد كسب ثقة الزبون على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة و الرديئة.	8
مرتفع	4	0.830	3.620	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الأرباح يعتمد على تقليص الهدر والضياع في مستلزمات إنتاج الخدمة و الوقت المخصص لانجازها.	9
مرتفع	1	0.574	3.996	<b>ج الزيادة</b>	
مرتفع	3	0.781	4.040	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة و إرباحها.	10
مرتفع	4	0.765	3.840	تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها المخصصة بالزبون بهدف زيادة حصتها السوقية.	11
مرتفع	1	0.564	4.260	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة الزبون بالمؤسسة.	12
مرتفع	2	0.665	4.080	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة و اعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة أداء الخدمة و تحسينها.	13
مرتفع	5	0.796	3.760	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات.	14
مرتفع	2	0.476	3.860	<b>د الابتكار</b>	

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفع	4	0.714	4.020	تتبنى المؤسسة سياسة تقديم الأفكار و الخدمات الجديدة و بما ينسجم مع حاجات المجتمع و رغباته	15
مرتفع	1	0.659	4.120	تعد المؤسسة السباقه دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية و الوسائل الحديثه في تقديم خدماتها للزبون.	16
مرتفع	2	0.718	4.120	تزداد ثقة الزبون بالمؤسسة كلما قدمت له كل ما هو جديد خدمات و لبت طموحاته.	17
مرتفع	3	0.848	4.120	يساهم الابتكار في توسيع أسواق المؤسسة و كسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.	18
مرتفع	6	0.863	3.700	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع للتطورات و المتغيرات البيئية و المواقف الجديدة.	19
مرتفع	8	0.732	3.560	تقوم المؤسسة بخلق أفضل للقيمة بالنسبة لمستعمل الخدمة.	20
مرتفع	5	0.735	3.900	الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق.	21
مرتفع	7	0.793	3.680	تقليل التكاليف و التأمين وضع المؤسسة في الوضع الحاليه من خلال ابتكار، تخطيط موارد المؤسسة.	22
مرتفع	9	0.788	3.520	تقوم المؤسسة بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة.	23
مرتفع	-	<b>0.438</b>	<b>3.795</b>	<b>إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

الجدول (IV 04) يبينُ آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات محور إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده، وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، حيث:

### 1. الزيادة:

نلاحظ أن بُعد الزيادة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.996) بانحراف معياري (0.574) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه نستنتج أن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.760 - 4,260) والانحرافات المعيارية ما بين (0.564 - 0.796)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى أحد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وهو الزيادة، والدليل على ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تسعى جاهدة إلى كسب ثقة الزبون من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، والاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة التي تؤدي بالضرورة إلى رفع أداء الخدمة وتحسينها مما تحقق الزيادة في المبيعات.

### 2. الابتكار:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بُعد الابتكار جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.860) بانحراف معياري (0.476)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.520 - 4.120) والانحرافات المعيارية ما بين (0.659 - 0.863)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم سباقة في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة، كما تقوم بابتكار خدمات جديدة بما ينسجم مع حاجات ورغبات الزبائن لكسب ثقتهم، وجذب زبائن جدد.

### 3. الاستبعاد:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بُعد الاستبعاد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.595) بانحراف معياري (0.580)، و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "متوسطاً" ، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.340 - 3.780) والانحرافات المعيارية ما بين (0.717 - 1.061)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، تقوم بالتخلص من بعض العمليات الغير مجدية للزبون، مما تستبعد البيع في موقع واحد لضمان كسب زبائن جدد.

### 4. التقليل:

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بُعد التقليل جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.560) بانحراف معياري (0.522)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قيولا "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.340 - 3.780) والانحرافات المعيارية ما بين (0.717 - 1.061)، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليفها باستمرار من خلال التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة للمحافظة على زبائنها.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام (3.795) بانحراف معياري (0.438)، وهذا المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [ من 3.5 إلى 5 ] ، ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت "مرتفعة". مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تقوم بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق في مجالي الزيادة والابتكار.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة و تحليل النتائج في الجدول التالي:

الجدول (IV 05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- امتلاك موارد ذات قيمة	3.993	0.438	1	مرتفع
1	تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها ذات قيمة.	4.100	0.462	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بدراسة مواردها وفقا لأهميتها الإستراتيجية.	4.040	0.532	2	مرتفع
3	تمتلك المؤسسة موارد قادرة على اقتناص الفرص الخارجية و تجنب	3.840	0.738	3	مرتفع

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

				التهديدات.
مرتفع	2	0.691	3.720	<b>ب امتلاك موارد نادرة</b>
مرتفع	2	0.867	3.680	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.
متوسط	3	0.931	3.480	تمتلك المؤسسة موارد يصعب على المنافسين تقليدها.
مرتفع	1	0.755	4.000	تمتلك المؤسسة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة و المتميزة.
مرتفع	4	0.580	3.695	<b>ج امتلاك موارد غير قابلة للتقليد</b>
مرتفع	4	0.885	3.540	تقوم المؤسسة بمزج مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة.
مرتفع	2	0.783	3.720	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الجماعات المحلية.
مرتفع	3	0.798	3.660	تتبنى المؤسسة استراتيجيات و سياسات تُحد من محاكاة و تقليد المنافسين لها.
مرتفع	1	0.606	3.860	نجاح المؤسسة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها و الاستفادة من نجاحاتها.
مرتفع	3	0.497	3.700	<b>د امتلاك موارد غير قابلة للإحلال و النقل</b>
مرتفع	5	0.808	3.600	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها مما تخلق تحدياً أمام المنافسين عند محاولة تقليدها.
مرتفع	1	0.627	3.880	تسعى المؤسسة لاستخدام إستراتيجية تحقق أفضل إستغلال للموارد المتاحة.
مرتفع	2	0.690	3.820	لدى المؤسسة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة و الفعالية.
مرتفع	5	0.728	3.600	تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بتماشي مع متطلبات

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

				الظروف التنافسية المحيطة.
مرتفع	3	0.772	3.660	صعوبة حصول المنافسين على نفس ميزة المؤسسة لانسداد المعلومة.
مرتفع	4	0.692	3.640	تقوم المؤسسة بنشر مواردها بكيفية متشابكة بحيث لا يمكن للمورد أن يعمل إلا ضمن محتواه الطبيعي.
مرتفع	-----	<b>0.453</b>	<b>3.757</b>	<b>الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

**الجدول (IV 05)** يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

بأبعادها، وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، حيث:

### 1. امتلاك موارد ذات قيمة:

نلاحظ أن امتلاك موارد ذات قيمة جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.993) بانحراف معياري (0.438)، و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.840 – 4,100) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.462 – 0.738)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تهتم بالموارد ذات قيمة بما ينسجم مع أهميتها الإستراتيجية بحيث يكون لديها القدرة على اقتناص الفرص و تخطي التهديدات.

### 2. امتلاك موارد نادرة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن امتلاك موارد نادرة جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.720) بانحراف معياري (0.691)، و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] ، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.480 – 4.000) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.755 – 0.931)، مما يشير إلى أن المؤسسة تقوم باستقطاب الموارد البشرية الفريدة وفق نظام يشجع ذلك، مما يصعب على المنافسين امتلاكها بفضل الاحتكار.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### 3. امتلاك موارد غير قابلة للإحلال والنقل:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن امتلاك موارد غير قابلة للإحلال و لا للنقل جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.700) بانحراف معياري (0.497)، و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.600 – 3.880) والانحرافات المعيارية ما بين (0.627 – 0.808)، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تتبنى إستراتيجية تحقق بها الاستغلال الأمثل لمواردها بما يحقق لها الكفاءة والفعالية، مما تخلق تحدياً أمام المنافسين في إيجاد مكافئ لها لانسداد المعلومة، إلى جانب أن الأصول المتخصصة صعبة البيع.

### 4. امتلاك موارد غير قابلة للتقليد:

من خلال الجدول نلاحظ أن امتلاك موارد غير قابلة للتقليد جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.695) بانحراف معياري (0.580) و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [ 3.5 إلى 5 ] وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.540 – 3.860) والانحرافات المعيارية ما بين (0.606 – 0.885)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى توطيد علاقتها سواءً كانوا زبائن أو موردين أو الجماعات المحلية مما يجعلها غير قابلة للتقليد.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام (3.757)، وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة [ من 3.5 إلى 5 ] ، ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت "مرتفعة".

مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

وبعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال عبارات كل محور من محاور الإستبانة ومن ثم تحليلها، سوف نقوم باختبار الفرضيات وهذا من خلال المبحث التالي.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا العنصر اختبار الفرضيات الثلاث الرئيسية ولكن قبل ذلك سوف نستعمل الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، وباستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وسنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة و الفرضيات الفرعية لهما أيضاً.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (FV 06).

الجدول (FV 06): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
إستراتيجية المحيط الأزرق	0.519	4.209	* 0.000	17.718	0.519	0.270

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال الجدول (FV 06) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل وهو إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة حيث أن هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (17.718) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (4.209) بمستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهو أقل من ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.519)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين 51.9 %، ولقد فسر متغير الميزة



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

التنافسية المستدامة 27% من التباين في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق بالاعتماد على قيمة  $R^2$  ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أن هناك دور معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية، سنحاول من خلال ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$  : لا يوجد دور معنوي لبعد الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (FV 07).

الجدول (FV 07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاستبعاد في الميزة التنافسية المستدامة

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الاستبعاد	0.392	7.019	0.005	0.723	0.392	0.154

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

عند البحث عن دور البعد الأول من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على نحو مستقل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال نتائج الجدول (FV 07) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الأول للمتغير المستقل وهو الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (0.723) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (7.019) بمستوى دلالة (0.005) وهو أقل من ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.392)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين 39.2% ، ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 15.4% من التباين في مستوى الاستبعاد بالاعتماد على قيمة  $R^2$  ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

أي أن هناك دور معنوي لبعد الاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد دور معنوي لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (FV 08).

الجدول (FV 08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التقليل في الميزة التنافسية المستدامة

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
التقليل	0,733	6.389	0.017	6.157	0.337	0.114

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

عند البحث عن دور البعد الثاني من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على نحو مستقل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال نتائج الجدول (FV 08) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الثاني للمتغير المستقل وهو التقليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (6.157)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (6.389) بمستوى دلالة (0.017) وهو أقل من ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0,733)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين 33.7%، ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 11.4% من التباين في مستوى التقليل بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أن هناك دور معنوي لبعد التقليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

$H_{03}$  : لا يوجد دور معنوي لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (FV 09).

الجدول (FV 09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الزيادة في الميزة التنافسية المستدامة

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الزيادة	0.323	6.295	0.022	5.582	0.323	0.104

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

عند البحث عن دور البعد الثالث من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على نحو مستقل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال نتائج الجدول (FV 09) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الثالث للمتغير المستقل وهو الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (5.582)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (6.295) بمستوى دلالة (0.022) وهو أقل من ( $\alpha=0.05$ )، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.323)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين 32.3%، ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 10.4% من التباين في مستوى الزيادة بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أن هناك دور معنوي لبعد الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$  : لا يوجد دور معنوي لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (FV 10).

الجدول (FV 10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار في الميزة التنافسية المستدامة

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الابتكار	0.544	3.911	*0.000	20.193	0.544	0.292

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05)

عند البحث عن دور البعد الرابع من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على نحو مستقل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال نتائج الجدول (FV 10) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للبعد الرابع للمتغير المستقل وهو الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (20.193)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (3.911) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.544)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين 54.4%، ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 29.2% من التباين في مستوى الابتكار بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أن هناك دور معنوي لبعد الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناءً على ذلك نستنتج أن " هناك دور معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H<sub>0</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الحالية ،سنوات الخبرة و درجة التحم في الإعلام الآلي) عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) .حيث كانت النتائج كالاتي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$  : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV 11).

الجدول (IV 11): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
( 0.186 )	0.853	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV 11) نجد أن قيمة T (-0.186) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.853) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (  $0.05 = \alpha$  ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، أي نقبل الفرضية لفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$  : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV 12).

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول (IV -12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.084	2.357	0.419	3	1.257	بين المجموعات
		0.178	46	8.175	داخل المجموعات
		/	49	9.431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.357) والدلالة الإحصائية (0.084) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -13).

الجدول (IV -13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
---------------	--------	----------------	--------------	----------------	--------------

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

	المحسوبة				
		0.170	3	0.511	بين المجموعات
0.460	0.878	0.194	46	8.921	داخل المجموعات
		_____	49	9.431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.878) والدلالة الإحصائية (0.460) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -14).

الجدول (IV -14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

	المحسوبة				
0.154	1.946	0.361	2	0.721	بين المجموعات
		0.185	47	8.710	داخل المجموعات
		/	49	9.431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.946) والدلالة الإحصائية (0.154) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{05}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -15).

الجدول (IV -15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

0.630	0.582	0.115	3	0.345	بين المجموعات
		0.198	46	9.087	داخل المجموعات
			49	9.431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.582) والدلالة الإحصائية (0.630) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

$H_{06}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -16).

الجدول (IV -16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.108	1	0.108	0.554	0.460

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

		0.194	48	9.324	داخل المجموعات
		_____	49	9.431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى درجة التحكم في الإعلام الآلي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.554) والدلالة الإحصائية (0.460) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية السادسة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

و بالاعتماد على كل النتائج السابقة نستطيع قبول الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ودرجة التحكم في الإعلام الآلي).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

$H_0$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة و درجة التحكم في الإعلام الآلي) عند مستوى الدلالة (0.05 = )". حيث كانت النتائج كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس"

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV 17).

الجدول (IV 17): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
( 0.059)	0.593	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV 17) نجد أن قيمة T (0.059) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.593) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، أي نقبل الفرضية لفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV 18).

الجدول (IV 18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير العمر.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.637	0.571	0.121	3	0.363	بين المجموعات
		0.211	46	9.728	داخل المجموعات
		/	49	10.091	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.571) والدلالة الإحصائية (0.637) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -19).

الجدول (IV -19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
---------------	--------	----------------	--------------	----------------	--------------

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

	المحسوبة				
		0.067	3	0.202	بين المجموعات
0.815	0.314	0.215	46	9.889	داخل المجموعات
		_____	49	10.091	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.314) والدلالة الإحصائية (0.815) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -20).

الجدول (IV -20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

0.099	2.426	0.472	2	0.944	بين المجموعات
		0.195	47	9.147	داخل المجموعات
		/	49	10.091	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.426) والدلالة الإحصائية (0.099) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{05}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV -21).

الجدول (IV -21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

0.494	0.863	0.180	4	0.719	بين المجموعات
		0.208	45	0.372	داخل المجموعات
		/	49	10.091	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.863) والدلالة الإحصائية (0.494) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $0.05 = \alpha$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

$H_{06}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV - 22).

الجدول (IV - 22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.318	1	0.318	1.561	0.218

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

		0.204	48	9.773	داخل المجموعات
		_____	49	10.091	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى إلى درجة التحكم في الإعلام الآلي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.561) والدلالة الإحصائية (0.218) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية السادسة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

وبالاعتماد على كل النتائج السابقة نستطيع قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس،العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ودرجة التحكم في الإعلام الآلي).

### خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ، وكذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية" هل لإستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة" ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: أن مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاء في الدرجة "مرتفع"، أيضاً مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة ذاتها جاء في الدرجة "مرتفع"، و توصلنا كذلك إلى أن هناك دور معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق و بأبعاده على نحو مستقل في الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة لدى أفراد عينة البحث، وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق ومستوى الميزة التنافسية المستدامة لديهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس،العمر،المؤهل العلمي،مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ودرجة التحكم في الإعلام الآلي.

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما تم التعرف على واقعها وضرورتها في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ومن خلال هذه الدراسة فقد توصلنا إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في أن تثبت وجودها في السوق التنافسية.

### نتائج الدراسة:

تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين

#### 1. النتائج النظرية:

- أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على خلق طلب جديد مما يقود إلى مساحة سوق بدون منازع؛
- أن الخروج من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الشديدة لا يتطلب إنتاج أو تقديم منتجات بكميات كبيرة أو تبني تكنولوجيات حديثة بقدر ما يتطلب إلى ابتكار في القيمة؛
- تحقق إستراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين وذلك لعدم معرفة قواعد اللعبة؛
- تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة من خلال امتلاكها لموارد ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للإحلال و غير قابلة للنقل.
- أن بناء الميزة التنافسية المستدامة يكون من خلال اعتماد المؤسسات على مقدراتها الجوهرية الداخلية أولاً ويحدد مصادرها بموارد المؤسسة وكيفية إدارتها وقابلية المؤسسة الديناميكية للحصول على الفرص الجديدة، ولمقدرتها الخارجية ثانياً من خلال العلاقات التكاملية مع الموردين، الموزعين والزبائن.
- وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبنيها أحد أبعاد إستراتيجية 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.

- أن الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مؤكدة ومتواصلة
- أن ابتكار القيمة لـ Kim & Mauborgne يُعد حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهذه الأخير تعني فتح سوق جديدة غير مطروقة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أن مدخل الموارد لـ Barney يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## 2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، تقوم بتبني أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق خاصة في بعد الزيادة والابتكار؛
- \* بعد اختبار الفرضيات تبين وجود دور معنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = (0.005)$  حيث أنه:
- \* هناك دور معنوي للاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ ؛
- \* هناك دور معنوي للتقليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ ؛
- \* هناك دور معنوي للزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ ؛
- \* هناك دور معنوي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 5\%$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة و درجة التحم في الإعلام الآلي) عند مستوى الدلالة  $( = 0.05 )$ ، حيث أنه:
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $( = 0.05 )$  في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $( = 0.05 )$  في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $( = 0.05 )$  في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $( = 0.05 )$  في اتجاهات الباحثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة و درجة التحكم في الإعلام الآلي) عند مستوى الدلالة ( = 0.05 )، حيث أنه:
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير درجة التحكم في الإعلام الآلي.
- \* أن أداة الإستبانة وحدها غير كافية للإجابة على إشكالية الدراسة.....، وضرورة الاعتماد على الملاحظة المباشرة وتشخيص محيط المؤسسة.

\* حداثة الموضوع وتموضعه جعل من إجابات المبحوثين تميل إلى التقييم الأعلى.

### 3. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- \* ضرورة تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق حسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي بعد يحتاج إلى تطبيق فعلي؛
- \* لا بد اهتمام المؤسسة بالابتكار وإيلائه الاهتمام الأكبر عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الفرصة لطرح آرائهم ومقترحاتهم؛
- \* ضرورة تفعيل دور قسم البحث والتطوير في المؤسسة، من خلال تنمية وتطوير مهارات وكفاءات المؤسسة، لبناء وإدامة العلاقات بعيدة الأمد مع الزبائن وكيفية التعامل معهم، فضلاً عن إمكانياتها في البحث عن الأسواق غير المكتشفة والتوغل في الأماكن التي لم يصلها المنافسون.
- \* الابتعاد عن التكاليف التسويقية والتشغيلية التي تضخم التكلفة النهائية.
- \* زيادة منافذ التوزيع المخصصة للزبون.
- \* ضرورة إعادة تشكيل الموارد والمهارات للمؤسسة بكيفية متشابكة لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

#### آفاق الدراسة:

- \* دور المعرفة في تحقيق معايير ومؤشرات المحيط الأزرق دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- \* إمكانية صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال منظور العلاقة مع أبعاد التوجه الريادي.
- \* أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على نجاح إنشاء المؤسسات الجديدة.
- \* الريادة في منظمات الأعمال بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

✽ الكتب:

1. حيرش، عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، 2012.
2. خيضر كاضم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة، دار الصفاء، الأردن، 2010.
3. ريناتوجيه أورساتو، استراتيجيات الاستدامة (متى يكون التوجه الأخضر مجزياً)، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2012.
4. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
5. طارق وائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. علاء فرحان، طالب، وزينب مكي محمود، البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2012 .
7. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
8. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، طبعة 01، دار مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
11. الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، إسرائ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. وتشان، كيم، ورينيه، ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق. (ترجمة) جانبوت حافظ، دار الفكر دمشق، سوريا، 2006.

13. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة **E.N.I.C.A.B.Biskra**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2007.
14. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر، 2012.
15. بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، الجزائر، 2011.
16. بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس، مذكرة ماجستير فرع التحليل والإستشراف الاقتصادي (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، الجزائر، 2009.
17. ريقط منال، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في السوق المحلية، مذكرة الماستر (غير منشورة) تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2013.
18. سليمان محمد، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
19. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2012.
20. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2009.

21. عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) التسويق، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2012.
22. عبد السلام مرابط ، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون، مذكرة ماستر، فرع تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد، قسم التسيير، الجزائر، 2010.
23. لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر، 2008.
24. محمد رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011.
25. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2008.
26. محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2006.
27. مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2008.
28. مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.
29. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2003.



## \* المداخلات في الملتقيات:

- 30.** أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، مصر، يومي 25 و26 أكتوبر 2000.
- 31.** أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- 32.** بسام منيب علي الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- 33.** بلعيا خديجة، الذكاء الاقتصادي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنمية المستدامة في مؤسسات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 6 و 7 نوفمبر 2012.
- 34.** رحال سولاف، بوزيدي دارين، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 6 و 7 و 8 أبريل، 2010.
- 35.** عبد الحكيم جري، الهام شيلي، أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، التنوع، الأخلاقيات و الإنصاف، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، يومي 25 و 26 فيفري 2014.
- 36.** عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

**37.** عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، يومي 23 26 نيسان 2012.

**38.** فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08 و 09 نوفمبر 2007.

**39.** معن وعدا الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 16 18 نيسان 2007.

**40.** معين الله المعاضيدي، استدامة المزايا التنافسية في عصر الانترنت، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007.

#### \* الدوريات والمجلات:

**41.** أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناع الإطارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 88، العراق، 2011.

**42.** أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، 2011.

**43.** جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مؤسسة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 04، العدد 09، 2012.

**44.** رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 100، 2010.

45. رعد، عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الريفين، العدد98، مجلد32، بغداد، العراق، 2010.
46. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور لاستراتيج للمسؤولية لاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في المؤسسة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد83، العراق، 2010.
47. سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمؤسسات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد73، العراق، .
48. السيد ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي بشركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات المحاسبية والمالية، المجلد السابع، العدد21، الفصل الرابع، العراق، 2012.
49. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، 2013.
50. عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، جوان2013.
51. عباس نور كحيط الموسي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، العراق، 2008.
52. فؤاد، حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد8، العدد3، العراق، 2010.
53. نهاية عبد الهادي التلواني، و آخرون، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد14، العدد02، 2012.
54. وجدان، حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون، بحوث مستقبلية، الكلية التقنية الإدارية، الموصل، العدد41، العراق، 2013.
55. وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

56. يونس مقدادي، وآخرون، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 10، 2012.

✳️ المحاضرات:

57. سولاف رحال، محاضرة المقاربة المبنية على الموارد RBV، مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية، أقيمت على طلبية الماستر GSO (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

✳️ المواقع الإلكترونية:

58. <http://www.khamis.ae/2012/12/blue-ocean-strategy> , 14/04/2014.

59. [www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=120649](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=120649), 23/04/2014.

60. [ar.wikipedia.org/wiki/التسويق\\_استراتيجية](http://ar.wikipedia.org/wiki/التسويق_استراتيجية) , 25/04/2014.

ثانياً: المراجع بالغة الأجنبية

61. Arthur Dadan, « **présentation de la stratégie océan bleu** », <http://www.slideshare.net/ArthurDagan/prsentation-de-la-stratgie-ocan-bleu>, 03/11/2012.

62. Bergeronp, « **Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations** », Argus, Vol24, N°3, 1995.

63. F.Jakobiak, **Pratique de la veille technologique**, les éditions d'organisation, Paris, France, 1990.

64. Hill Charles W.L & Jones Gareth R, « **Essentials of Strategic Management : An Itegrated Approach** », 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York, 2008.

65. J. Barney, « **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** », Journal of Management, Vol17(New York :1991), N°01, 1991.

66. J.Barney ;Delwing N Clark, « **Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage** », Oxford university press, New York, 2007.

67. Kim WC, Mauborgne R. "**Blue Ocean Strategy**". Cambridge, Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), October 2004.

68. Kim, Chan & Mauborgne, Renee « **Blue Ocean Strategy** », printed in the U.S.A, 2005.

69. M.Porter : **L'avantage concurrentiel des nations**, inter édition, 1993.

- 70.** Nicole P.Hoffman,**An Examination of the « Sustainable Competitive Advantage Concept »**, Academy of Marketing Science Review,Vol20, No4,2000.
- 71.** Porter,E .Micheal, « **Competitive Advantage of Nations** », Macmillan , Inc. The Free press,N.Y. 1990.
- 72.** Shih,chi chang. « **Bandit callephones : Ablue ocean strategy** » , Departement of Business Administration, National changhua university of education,Taiwan,Technology in Society,Vol32,2012.
- 73.** Vincen Gaspersz « **Organizational Excellence-model stratégique-** », gramedia pustaka, 2007.

**الملحق رقم (01)**  
**قائمة محكمي الإستبانة**

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.	سولاف رحال	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.	فيروز شين	2
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	وسيلة بن ساهل	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.	نجوى حبة	4
أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.	محمد قريشي	5

## الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة إدارة أعمال مجال LMD



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

### استمارة (استبانة)

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة .

ونظرا لاهمية رايك في هذا المجال ، فإننا نامل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة ,حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهب لكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورة ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون قادرة على أداء رسالتها.

علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبة:

أحلام عديلة

تحت إشراف الأستاذ:

سولاف رحال

السنة الدراسية 2013/2014.

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جرال كابل : بسكرة

بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد ، وذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة

(X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر :  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

تقني سامي  ليسانس  مهندس.

شهادة دراسات عليا متخصصة  ماجستير  دكتوراه.

4. مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية .  أعمال إدارية غير إشرافية.  أعمال إدارية إشرافية.

5. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات .  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة.  من 15 سنة فأكثر.

6. درجة التحكم في الإعلام الآلي:

منخفض  متوسط  مرتفع



## القسم الثاني : محاور الاستبانة

هذا القسم يهدف إلى معرفة مستوى تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر لإستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، لذلك نرجو

منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

### المحور الأول : إستراتيجية المحيط الأزرق.

الرقم	أبعاد متغير إستراتيجية المحيط الأزرق و عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الاستبعاد</b>						
1	تسعى المؤسسة جاهدة للابتعاد عن البيع في موقع واحد					
2	تقوم المؤسسة باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية إنتاج الخدمة لرفع كفاءة و فعالية الخدمة المقدمة.					
3	تقوم المؤسسة باستبعاد بعض التكاليف التسويقية و التشغيلية التي تضخم التكلفة النهائية.					
4	تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض العمليات الغير النافعة للزبون.					
<b>التقليص</b>						
5	تسعى المؤسسة إلى تقليص الخدمات غير الضرورية					
6	تميز المؤسسة عن منافسيها بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة و المجتمع					
7	تتخلى المؤسسة من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى و إن كانت جيدة اقتصاديا و فنيا					
8	يعتمد كسب ثقة الزبون على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة و الرديئة					
9	تخفيض حجم التكاليف و زيادة الأرباح يعتمد على تقليص الهدر و الضياع في مستلزمات إنتاج الخدمة و الوقت المخصص لإنجازها					
<b>الزيادة</b>						
10	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة و إرباحها.					
11	تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها المخصصة للزبون بهدف زيادة حصتها السوقية.					
12	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة الزبون بالمؤسسة.					
13	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة و اعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة أداء الخدمة و تحسينها.					
14	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية الميزج التسويقي لأجل زيادة المبيعات.					
<b>الابتكار</b>						
15	تتبنى المؤسسة سياسة تقدم الأفكار و الخدمات الجديدة و بما ينسجم مع حاجات المجتمع و رغباته					
16	تعد المؤسسة السباق في استخدام التقنيات التكنولوجية و الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون.					
17	تزداد ثقة الزبون بالمؤسسة كلما قدمت له كل ما هو جديد خدمات و لبت طموحاته.					

18	يساهم الابتكار في توسيع اسواق المؤسسة و كسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.				
19	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع للتطورات و المتغيرات البيئية و المواقف الجديدة.				
20	تقوم المؤسسة بخلق أفضلى للقيمة بالنسبة لمستعمل الخدمة.				
21	الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق.				
22	تقليل التكاليف و التأمين وضع المؤسسة في الوضع الحالية من خلال ابتكار،تخطيط موارد المؤسسة.				
23	تقوم المؤسسة بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة.				

### المحور الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	الميزة التنافسية المستدامة	درجات سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الموارد</b>						
<b>امتلاك موارد ذات قيمة</b>						
1	تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها ذات قيمة.					
2	تقوم المؤسسة بدراسة مواردها وفقا لأهميتها الإستراتيجية.					
3	تمتلك المؤسسة موارد قادرة على اقتناص الفرص الخارجية و تجنب التهديدات.					
<b>امتلاك موارد تتميز بالندرة</b>						
4	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.					
5	تمتلك المؤسسة موارد يصعب على المنافسين تقليدها.					
6	تمتلك المؤسسة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة و المتميزة.					
<b>امتلاك موارد غير قابلة للتقليد</b>						
7	تقوم المؤسسة بجمع مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة.					
8	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الجماعات المحلية.					
9	تبنى المؤسسة استراتيجيات و سياسات تحمى من محاكاة و تقليد المنافسين لها					
10	بجح المؤسسة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها و الاستفادة من .					
<b>امتلاك موارد غير قابلة للإحلال و النقل</b>						
11	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها مما تخلق تحدياً أمام المنافسين عند محاولة تقليدها.					
12	تسعى المؤسسة لاستخدام إستراتيجية تحقق أفضل إستغلال للموارد المتاحة.					
13	لدى المؤسسة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة					
14	تمتتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بتماشي مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.					
15						
16	تقوم المؤسسة بنشر مواردها بكيفية متشابكة بحيث لا يمكن للمورد أن يعمل إلا ضمن محتواه					