جامعة يحي فارس –المدية–
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية

–دراسة تحليلية لتجارب مؤسسات عالمية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

–فاطمة الزهراء براهمي

–أسماء ولاش

تحت إشراف الأستاذ:

د/ مُحَّد بولصنام

لجنة المناقشة:

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور مُحَّد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة.....	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة يحي فارس –المدية–
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية

–دراسة تحليلية لتجارب مؤسسات عالمية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

–فاطمة الزهراء براهمي

–أسماء ولاش

تحت إشراف الأستاذ:

د/ مُحَّد بولصنام

لجنة المناقشة:

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور مُحَّد بولصنام	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة.....	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وإمتثالا لقوله ﷺ:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ " مُحَمَّد بولصنام " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والإحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية وإلى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب الدعاء

أسماء و فاطمة الزهراء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أهديه مع أسمى عبارات الحب والإمتنان:

إلى من جرع الكاس فارغا لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلي أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقني بدعائها وحرصها علي.

إلى إخوتي وأحبتي وكل الأصدقاء، إلى كل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد.

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

أسماء و فاطمة الزهراء

الفـهـرس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
الإهداء	
الفـهـرس	I
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	III
مقدمة	أ–ز
الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق	3
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق	3
المطلب الثاني: مضامين وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	6
المطلب الثالث: من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق	10
المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق	17
المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية للمحيط الأزرق	17
المطلب الثاني: تنفيذ إستراتيجة المحيط الأزرق	28
المطلب الثالث: إستمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها	30
المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق	32
المطلب الأول: الرزنامة الإستراتيجية للمحيط الأزرق	32
المطلب الثاني: مصفوفة إستراتيجة المحيط الأزرق	34

المطلب الثالث: منحنى القيمة لإستراتيجة المحيط الأزرق	37
خلاصة	41
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد	43
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	44
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	44
المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية	52
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	60
المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية	65
المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية	65
المطلب الثاني: إستراتيجيات الميزة التنتافسية لبورتر	68
المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية وأسباب وآليات تطويريها	76
المبحث الثالث :مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية	81
المطلب الأول: أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية	81
المطلب الثاني: إبتكار القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	85
المطلب الثالث: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعظيم الميزة التنافسية	87
خلاصة	89
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لتجارب مؤسسات دولية	
تمهيد	91
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس	92
المطلب الأول: تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي	92
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة ستاربكس	95

المبحث الثاني: واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة سيرك دو صولاي وستاربكس	101
المطلب الأول: مؤسسة سيرك دوصولاي	101
المطلب الثاني: مؤسسة سيرك ستاربكس	110
المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية	120
المطلب الأول: مؤسسة سيرك دوصولاي	120
المطلب الثاني: مؤسسة ستاربكس	123
خلاصة	127
خـاتـمـة	129
المـراجـع	132

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
جدول (1)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	ذ
جدول (1.5)	إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق	4
جدول (1.2)	يوضح أهم الفروقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء	13
جدول (1.3)	تصور مساحة جديدة من المنافسة إلى إيجاد المحيط الازرق	18
جدول (1.4)	الخطوات الأربع لتصوير الإستراتيجية	24
جدول (1.5)	حواجز تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق	31

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة	ث
الشكل (1.1)	الطبقات الثلاث لغير الزبائن	26
الشكل (1.2)	الشكل العام لرزنامة إستراتيجية المحيط الأزرق	33
الشكل (1.3)	إطار العمليات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق	34
الشكل (1.4)	شبكة القرارات	36
الشكل (1.5)	منحنى القيمة	39
الشكل (2.1)	أهداف صناعة المزايا التنافسية	47
الشكل (2.2)	دورة حياة الميزة التنافسية	57
الشكل (2.3)	تأثير الجودة على الارباح	63
الشكل (2.4)	إستراتيجية التنافس إستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	67
الشكل (2.5)	الإستراتيجيات العامة للتنافس	68

الشكل (2.6)	أثر إنشاء المحيطات على نمو المؤسسة من خلال الإيرادات والأرباح	81
الشكل (2.7)	منحنى القيمة المؤسسة (Apple (i unes + i pod	83
الشكل (2.8)	منحنى القيمة المؤسسة(Apple (i phone	84
الشكل (2.9)	نموذج إبتكار القيمة	86
الشكل (3.1)	شعار مؤسسة ستاربكس	98
الشكل (3.2)	مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق لسيرك دو صولاي	120
الشكل (3.3)	منحنى القيمة لسيرك دو صولاي	122
الشكل (3.4)	مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسة ستاربكس	124
الشكل (3.5)	منحنى القيمة لمؤسسة ستار بكس	126

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات محل الدراسة ودورها في خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال إكتشاف مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، التقليص ، الزيادة ، الابتكار) و تعزيز مصادر الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة، المرونة، الإبداع) في المؤسسات محل الدراسة.

وتعرض الدراسة تجربة مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس كتجربتين ناجحتين في إبتكار القيمة وخلق محيطات زرقاء إنطلاقا من تشخيص صناعتهما الرائدة، وصولا إلى تحليل توجهاتهما الإستراتيجية عبر أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق ، لنصل في الأخير الى أهم النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الإستبعاد، التقليص، الزيادة، الإبتكار، الميزة التنافسية .

Abstract

This study aimed to identify the reality of the application of the blue ocean strategy in the institutions under study and its role in creating competitive advantage by discovering the matrix of the blue ocean strategy, represented in (exclusion, reduction, increase, innovation), and enhancing the sources of competitive advantage (cost, quality, flexibility). in the institutions under study.

The study presents the experience of Cirque du Soleil and Starbucks as two successful experiences in creating value and creating blue oceans, starting from diagnosing their regressive industry, analyzing their strategic directions through the blue ocean strategy tools, and reaching in the end the most important results and recommendations that contribute to the implementation of the blue ocean strategy and the creation of advantage. Competitiveness

Key words : Blue Ocean Strategy , Reduce, Eliminte, Raise, Create, Competitive Advantage.

مقدمة عامة

❖ توطئة

في بيئة العمل المعاصرة، تواجه المؤسسات منافسة شديدة في الأسواق الدولية والمحلية، ومن أجل الإستمرار في تحقيق أهدافها، يجب عليها إعداد وتنفيذ استراتيجية تتيح لها الصمود في وجه التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية وتساعدها على تحقيق المنافسة والتميز في التفوق على منافسيها في محاولة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وإرضاء رغبات عملائها بجذب آخرين لم يسبقها في ذلك أحد.

وتعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق هي الخيار الأفضل للمؤسسات التي تبحث عن بيئة آمنة لا تتمتع بقوة تنافسية حمراء وهذه البيئة تخلق منطقة من السوق الهادئة الخالية من الصراع الدموي في منطقة المحيط الأحمر، الأمر الذي يجبر بعض المؤسسات على الإبحار والغوص في معركة المنافسة، لذلك أصبحت استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات ، حيث تعمل على تقليل النزاعات ، وتقليل قوة وكثافة المنافسة بين مؤسسات الأعمال ، ودعم الابتكار والتحديث.

تجعل استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسة التي تتبع هذا المحيط تحقق قفزة نوعية في قيمة تلك المؤسسة لذلك من الضروري إبراز فلسفة المحيط الأزرق بكل أبعادها ومؤشراتها في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة وجميع مؤشراتها في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة .وتتميز بإمكانية تحقيق عوائد مجزية وجذابة لهذه المؤسسات، وبالتالي تخلق الوسائل لإبراز السوق الذي لم تصله المنافسة.

وفي ظل ما يشهده السوق العالمي من منافسة محمومة بين مختلف المؤسسات للحصول على حصة أكبر في السوق ومن أجل البقاء المستمر الذي يحقق عوائد اقتصادية قوية لهذه المؤسسات، كان من الضروري ابتكار أساليب استراتيجية تعمل عن بعد .وانطلاقا من تلك القوة التنافسية، أصبح هدف الحفاظ على أداء المؤسسات المتميز أمر صعب للغاية، مما يؤدي إلى إحجام العديد من المؤسسات عن الدخول في مجال المنافسة بشكل مباشر، خوفًا من تأثير ذلك على كيانها الاقتصادي وهزيمتها.

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يقوم عليها أداء المؤسسات .ومن النادر أن يكون لمؤسسات الأعمال سابقة تنافسية على جميع المستويات وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين الآخرين .نظرا لمحدودية موارد المؤسسة من جهة، واتخاذ قرارات التبادل لغرض بناء القدرات التنافسية من جهة أخرى، وهو مفتاح نجاح المؤسسات، حيث أصبحت بيئة الأعمال منافسة متميزة للغاية وعدد كبير من المنافسين، و لذلك ستجد الأعمال الريادية نفسها مجبرة على مواجهة هذه المنافسة الشرسة، والتي تجبر المؤسسة بتوجهاتها وأشكالها المختلفة

على القيام بما هو ضروري للحفاظ على وجودها في السوق أمام المنافسين، وبالتالي فهي بحاجة إلى ميزة تنافسية أو أكثر، لتكون بمثابة صمام أمان في إستمرار حدة المنافسة في السوق.

وفي هذا السياق أصبح البحث عن إبتكارات إستراتيجية وطرق ناجعة تمكن المؤسسات من فرض نفوذها وزيادة حصتها السوقية بالمقارنة مع منافسيها ضرورة حتمية لا مناص منها، إذ تعتبر في هذا الإطار إستراتيجية المحيط الأزرق واحدة من بين أهم البدائل المتاحة، التي أثبتت كفاءتها في تحسين المركز التنافسي للمؤسسات وتحقيق الريادة في الصناعة التي تنشط فيها، بخلق ميزة تنافسية متفردة عن منافسيها .

❖ إشكالية الدراسة

أصبح التنافس بين المؤسسات لابد منه وأضحى هدف البحث عن الأسواق والزبائن الجدد هدف استراتيجي ترجوه جميع المؤسسات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة في العالم وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد الى آخر ، اذ تحتم على المؤسسات البحث عن استراتيجيات معينة تكسبها القوة والنفوذ وزيادة حصتها السوقية على منافسيها ، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق ، وتم استخدامها كاستراتيجية تنافسية الغرض منها تحقيق التفوق التنافسي ومنه يمكن طرح الاشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال اللآتي :

ما أثر مساهمة استراتيجية المحيط الازرق على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في المؤسستين محل الدراسة؟
- ما مدى توفر مصادر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) في المؤسستين محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الازرق وخلق الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة؟

❖ فرضيات الدراسة

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة يمكن الإعتماد على بعض الفرضيات والتي تتلخص فيما يلي:

- تطبق المؤسسات محل الدراسة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار).
- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على مصادر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) .
- توجد علاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الازرق وخلق الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة.

❖ **أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة وقيمتها العلمية في دراسة وتحليل موضوع دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق ميزة تنافسية حيث أنها تعتبر من الناحية الأكاديمية حسب علمنا الدراسة الأولى على مستوى جامعة يحي فارس المدية التي تتناول مؤشرات المحيط الأزرق وتأثيرها على الميزة التنافسية، كما يمكن أن تكون منطلق لدراسات جديدة نظرا لما توفره اطار نظري ودراسات سابقة ذات صلة، كما يمكن أن تكمن أهميتها في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات المشابهة.

❖ **أهداف الدراسة**

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف نظريا على إستراتيجية المحيط الأزرق لنشر الوعي الاداري والاستراتيجي لدى المؤسسات بإمكانية تبني هذه الاستراتيجية بوجود فرص استراتيجية يجب استغلالها وزيادة الإثراء المعرفي حول استراتيجية المحيط الأزرق وكذا الالمام بمختلف جوانبها ولإعطاء صورة واضحة المعالم لها وعمليا بالتعرف على استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على دورها في خلق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة والابتكار) في المؤسستين محل الدراسة؛
- التعرف على مصادر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) في المؤسستين محل الدراسة؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ومصادر الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة.

❖ **أسباب إختيار الموضوع**

تعود أسباب إختيار موضوع دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية إلى:

- إرتباط الموضوع بمجال تخصصنا ورغبتنا في الاطلاع عليه أكثر والتعرف عليه؛
- يعد من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات الجزائرية×
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

❖ **متغيرات الدراسة**

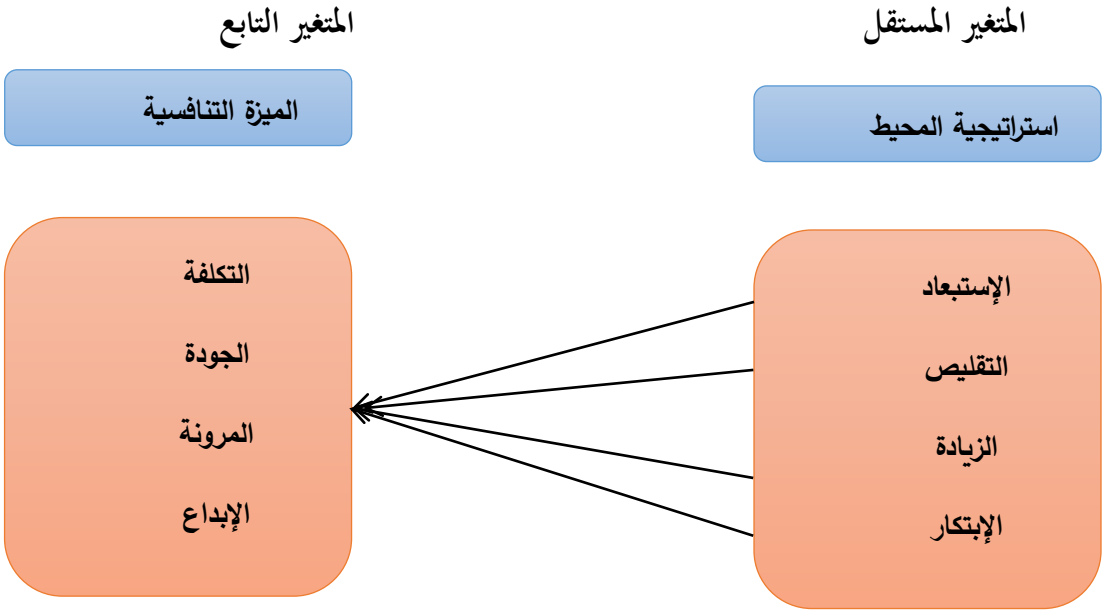
- **المتغير المستقل:** ويتمثل في استراتيجية المحيط الازرق وتنقسم إلى أربعة ابعاد (الإستبعاد، التقليص، الزيادة،

الإبتكار)

- **المتغير التابع**: ويتمثل في الميزة التنافسية ومصادرها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)

تم وضع النموذج بناء على متغيرات الدراسة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية**: إقتصرت هذه الدراسة على الدور التي تؤديه استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية؛
- **الحدود الزمانية**: أنجزت الدراسة خلال السنة الحالية 2022؛
- **الحدود المكانية**: دراسة تحليلية لمؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس.

❖ المنهجية والإجراءات

1- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع ونوع المعلومات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن المنهج الوصفي يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل وصف الظاهرة

موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، مع تحليل النتائج المتعلقة بدراسة الحالة .

2- أدوات جمع البيانات

- **المصادر الأولية:** وهي البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق موقع المؤسستين على الشبكة العنكبوتية.
- **المصادر الثانوية:** وهي المعلومات التي جمعت فيما يتعلق بموضوع الدراسة من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والمواقع الإلكترونية ...إلخ سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في إنجاز جميع مراحل الدراسة، للوصول الى كل ما يتعلق بمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية في الأدب الإداري والتعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات.

❖ **الدراسات السابقة**

هناك مجموعة من الدراسات تناولت دراسة دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لكن إختلفت فيها طريقة وجزئية الدراسة وتحليل الموضوع، أما موضوع دراستنا الحالي دور إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية وحتى دراسة المؤسسة عن طريق موقعها الالكتروني وتحليل النتائج المتحصل عليها كحالة فإن الموضوع يعد جديدا في هذا الإطار ومن بين الدراسات التي تناولت الموضوع نتطرق اليها كما يلي :

1. بعض الدراسات المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق

- **دراسة (قاسمي ودخان 2017) بعنوان: متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية.**

هدفت الدراسة للتعرف على مختلف المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق واستكشاف متطلبات استراتيجية المحيط الازرق ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت عينة من المؤسسات المصرفية الناشطة بولاية المسيلة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أن اتجاهات العاملين في المؤسسات المصرفية نحو إدراك مفهوم استراتيجية المحيط الازرق كانت بنسبة مرتفعة (71.38%) وتوافرت متطلبات استراتيجية المحيط أزرق من قبل العاملين في المؤسسات المصرفية بمعدل مرتفع.

- **دراسة (فائز ، عباس 2016) بعنوان : الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ادراك المدراء لجدوى تحقيق حالة التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق

واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق والتحقق من أن استراتيجية المحيط الازرق تتلاءم بشكل أفضل مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (37) مديرا في مصرف الرافدين واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي توضيح لوجود وسط لممارسات استراتيجية المحيط الأزرق، منها سعي المصرف قيد الدراسة لإيجاد أفكار جديدة لخدمات جديدة، تبين أن استراتيجية المحيط الازرق تتلاءم مع استراتيجيات الدخول والخروج المبكر.

- **دراسة (قاسم، مُحَمَّد ،2013) بعنوان: مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية.**

وهدفت الدراسة للتعرف على توظيف الإطار النظري من خلال ما كتب حول تلك المسارات ومحاولة تطبيقه ميدانيا على المؤسسة قيد الدراسة، وكذلك للتعرف على مستوى المتوافر من مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية فيما كانت العينة مكونة من القيادات الادارية في هذه المؤسسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي تبين أن القيادات الادارية في المؤسسة قيد الدراسة تمتلك تصورات واضحة عن استراتيجية المحيط الأزرق وتبين أن هناك توافر لمسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المدروسة.

- **دراسة (وجدان حسن حمودي ،2012) بعنوان: دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبائن.**

وهدف الدراسة كان التعرف على مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وإدراك الدور الذي يمكن أن تلعبه ادارة علاقات الزبائن في تحقيق المنفعة لكل من الزبون والمؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونت عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسة واختير منهم عينة عشوائية شملت من لديهم خبرة واسهام في صنع قرارات المؤسسة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل والتابع ووجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحيط الازرق بدلالة مبادئها.

- **دراسة (العطار فؤاد، 2010) بعنوان: دور فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي.**

وهدفت الدراسة للتعرف الى الإطار المفاهيمي لفلسفة المحيط الأزرق والتفوق التنافسي، والتعرف على واقع فلسفة المحيط الأزرق ولتحقيق أهدف الدراسة استخدم المنهج فيها المنهج الاستطلاعي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي بينت النتائج أهمية أبعاد فلسفة المحيط الازرق ومؤشرات التفوق التنافسي ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فلسفة المحيط الازرق وأبعادها والتفوق التنافسي ومؤشراته.

2. بعض الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- **دراسة (عجعج، مُحَمَّد هيثم عبد الرحمان حافظ، 2015).**
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج، الاردن) وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الملائمة لأغراض البحث، وقد تكون مجمع الدراسة من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها وباختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية وكما أظهرت النتائج أن التمكين هو العد الأكثر تأثيرا من أبعاد التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية، بينما كانت تفويض السلطة العد الأقل تأثيرا

- **دراسة (ويح، مُحَمَّد عبد الرزاق، 2013) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.**

هدفت الدراسة للتعرف الى آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها، لأجل تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دور تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم فيها المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بنها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي تمتلك الجامعة رأس مال فكري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة ويوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، الرأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها.

- **دراسة (المومني، رائد احمد، سيما غالب، 2012) بعنوان، أثر استراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية.**

كان الهدف من هذه الدراسية التعرف الى أثر استراتيجية الاحلال على بناء الميزة التنافسية وتقديم التوصيات في مجال بناء استراتيجية للمؤسسات التأمين القادرة على بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف الى أبعاد استراتيجية الاحلال وأثرها على خلق هذه الميزة لمؤسسات التأمين في الأردن، واستخدم فهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العملاء الأردنيون الذين يقيمون في مدينة عمان والذين يتعاملون مع المؤسسات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة وجود أثر كبير لجميع أبعاد استراتيجية الاحلال على بناء الميزة التنافسية والتي تمثلت في عنصر الجودة باعتباره واحدا من ابعاد الاحلال وأثره على العميل الأردني عند اختياره لأي مؤسسة تأمين في الأردن وبينت الدراسة أن لبعد المنفعة أثرا واضحا أيضا على بناء الميزة التنافسية لمؤسسات التأمين اضافة الى أهمية السعر في هذا المجال ، كما أظهرت الدراسة أن المنافسة قوية بين مؤسسات التأمين في الأردن التي أظهرت أثرها على بناء الميزة التنافسية المؤسسات، فجميع هذه الأبعاد أظهرت أثرها الايجابي في بناء الميزة التنافسية لمؤسسات الأمين مما يقودها الى الاهتمام بها وتطبيقها بعناية فائقة.

- **دراسة (الطائي، يوسف حجيم سلطان ،كرماشة ،عبير مُحَّد حسون ، 2011) بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة لتوضيح أنه كلما زاد إهتمام المؤسسة (المعمل) بالتخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك في مهمة المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها متفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من طرف الباحث ، وكونت عينة الدراسة من الادارة العليا والفنين والاداريين والمعنيين واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالسوق أن تنجزها وأن عملية التحليل البيئي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي وعلى المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة والإعتماد على الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية.

- **دراسة (يوسف حجيم سلطان الطائي ، 2006) بعنوان استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة.**

هدفت الدراسة الى تطبيق استراتيجية السوق الأزرق في المؤسسات العراقية عامة والمؤسسة قيد الدراسة خاصة وذلك عن طريق مصفوفة السوق الأزرق (الزيادة ، استبعاد ، ابتكار ، تقليص) ، زيادة الوعي للكادر الاداري الاستراتيجي بوجود فرص استراتيجية من الممكن استغلالها لتحقيق هدف التفوق.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من مدراء التسويق ومدراء البيع والموزعين والانتاج البالغ عددهم 20 واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى تبين أن المؤسسة قيد الدراسة لديها إطلاع والمام بممارسة إستراتيجية السوق الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها، ولا يوجد تطبيق عملي وتبين أن المؤسسة لديها اهتمام باستراتيجية الزيادة عن طريق تعدد أماكن البيع لأجل زيادة الحصة السوقية.

❖ **المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

بعد إستعراض الدراسات السابقة نلاحظ نقص الدراسات السابقة التي درست موضوع دور إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية، وكان منها دراسات سابقة تناولت إستراتيجية المحيط الأزرق ودراسات سابقة أخرى تناولت الميزة التنافسية ومن خلال تطرقنا لها تبين حسب الجدول التالي ما يلي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
تناولت الدراسات السابقة الجانب النظري لاستراتيجية المحيط الازرق وكذلك الجانب النظري للميزة التنافسية	تناولت الدراسات السابقة الجانب النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق وكذلك الجانب النظري للميزة التنافسية	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزماني والمكاني تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجمع المتغيرين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية

ركزت الدراسات السابقة على دور استراتيجية المحيط الأزرق على أداء بعض المؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	اهتمت هذه الدراسة بالتعرف الى استراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة قيد الدراسة	تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على دور استراتيجية المحيط الازرق في خلق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة، إستفدنا من عدة جوانب، بما في ذلك إثراء الجانب النظري لكل من إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وكذلك النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

❖ صعوبات الدراسة

- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية، وذلك لقلة المراجع في الموضوع محل الدراسة إذ يعتبر من البحوث الحديثة والمواضيع القليلة التي يتطرق إليها بالبحث والدراسة
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة، لأن الكثير من المؤسسات لا تنشر بياناتها أو معلومات عنها ولا تقاريرها السنوية عبر مواقعها الالكترونية؛
- ندرة المؤسسات العالمية التي تتبنى أو تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق ؛
- عدم وجود مؤسسات جزائرية تتبني إستراتيجية المحيط الأزرق مما لم يمكننا من إجراء دراسة ميدانية.

❖ هيكل الدراسة

سعيا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث والإجابة على الإشكالية، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيق ،تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق، وتناول مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ومضامين وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق وتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب تضمنت صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق، تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق، إستمرارية المحيط الأزرق وتجديدها أما المبحث الثالث فجاء بعنوان أدوات استراتيجية المحيط الأزرق وتناول العناصر التالية : الرزنامة الإستراتيجية، مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق، منحنى القيمة.

أما الفصل الثاني خصص لدراسة عناصر الميزة التنافسية والأثر الذي يأتي من تبني المؤسسات للإستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث ويتمثل في الجانب التطبيقي وهو مقسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء مقدمة للمؤسستين محل الدراسة والتعريف بها والمبحث الثاني واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات محل الدراسة، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى مساهمة استراتيجية المحيط الازرق في تعزيز الميزة التنافسية وكذا الإجابة على الإشكالية وتأكيد الفرضيات أو نفيها وعرض النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد

إن مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموما وإدارة التسويق بوجه خاص، حيث يقصد بها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق والغير مكتشفة من قبل المنافسين، ذات اللون الأزرق الهادئ والصافي لعدم تلوثها بأي بقع حمراء الناتجة عن المنافسة الدموية ومن تلك الخصائص إقتبست الفلسفة تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل عدة باحثين ومفكرين لتصبح إحدى الفلسفات التي تعتمده المؤسسات في عملها تحت مسمى فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف أكثر على إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر من التوجهات الحديثة وذلك من خلال التطرق الى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق

المحث الثالث: ادوات إستراتيجية المحيط الأزرق

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الواعدة في إدارة الأعمال وخيار جيد للمؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية شديدة لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية التي تتميز بها المحيطات الحمراء ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف أكثر على إستراتيجية المحيط الأزرق.

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية المحيط الازرق

أولا : تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

إن مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) من المصطلحات الإستراتيجية حديثة التداول في الأدبيات الادارية ويعود الفضل في إستخدام هذا المصطلح الى كل من **تشان كيم** و **رينيه ماوبرغن** للإشارة الى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات المنافسة ، كاستراتيجية تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود ، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق[1] .

في حين يعدها البعض آلية تضمن الإنعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولا الى بناء استراتيجية غير تنافسية ، كما ينظر الي هذه الاستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو[2].

وفي السياق ذاته يشير كوتلر الى أن المؤسسات الرائدة في السوق تسعى بإتجاه تبني استراتيجية تضمن إبتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته ، وهي بذلك تسير بإتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم [3].

يتضح بأن استراتيجية المحيط الازرق تركز على الحركة الاستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار ، خلافا لما هو عليه النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المؤسسة بوصفها مصدر للتميز ، لذلك فان الحركة الاستراتيجية في ظل استراتيجية المحيط الازرق تمثل الأداء المتميز وهي تشمل مجموعة النشاطات والقرارات الإدارية الهادفة الى بلورة ذلك الأداء وإستنباط مشروع أعمال كبير ، يؤدي الى صناعة محيط أزرق كبير ، الأمر الذي أدى الى ظهور مجالات في السوق ، لها القدرة على توليد ابتكارات ومساحات جديدة في السوق، وهو ما

[1] Kim.W.C & Mauborgne,R**: Blue ocean Strategy** , Printed in the U.S.A.2005 p32

[2] Zook , Chris : **Concept of BLUE Ocean STRATEGY ,**www.4lines .com .2004 p26

[3] Philip Kotler**: Marketing Management** ,Pearson Education France .11e edition.2004 P 15

نجحت بإثباته المؤسسات (General Motors ,Ford) في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر وبالتالي نجاحها في أبتكار قيمة جديدة [1].

هذا وقد ساهم عدد من الباحثين والمفكرين في تحديد وتوضيح مفهوم استراتيجية المحيط الازرق ويتضمن الجدول التالي اهمها :

الجدول رقم (1.1) إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	الكاتب	السنة	التعريف
01	Kim & Maubrogne	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 أمرا غير مطروح ، لأن قواعد المنافسة لم توضع بعد.
02	Kotler & Armstrong	2006	سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبون ومن ثم تصميم إستراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم ميزة مميزة له وبناء علاقات مربحة معه ، دون اللجوء لأي منافسة تذكر.
03	Ghosn	2006	إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين ، ذات اللون الأزرق الصافي لعدم تلوثها بأي بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.
04	Yang	2007	هي إستراتيجية المؤسسة للحصول على فضاء سوق غير مختبر سابقا والإنعتاق من المنافسة.

[1] Zook , Chris , **Ibidem** ,2004..

05	Coughlin	2007	هي إستراتيجية تميز المؤسسات عن المنافسين بحيث أن المؤسسة لا تضطر الى ممارسة المنافسة السعرية
06	Baxter & Lynne	2008	هي إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشترين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وإنخفاض التكلفة.
07	Layton	2009	رسالة المؤسسة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة والإعتماد على التحركات الإستراتيجية وبعيدا عن المنافسة الشديدة.

المصدر: فؤاد العطار، دور فلسفة استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة استطلاعية للآراء العاملين في مؤسسة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، 2010، ص.56

ثانيا : أهمية وأهداف إستراتيجية المحيط الأزرق

تتمثل أهمية وأهداف إستراتيجية المحيط الأزرق حسب العديد من الباحثين فيما يلي :

1-إستبعاد كل الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات غير الضرورية لعملية الإنتاج والتسويق وخدمة الزبائن ، بإعتبار أن إبقاء هذه الانشطة والعمليات يساهم في تضخيم التكلفة النهائية دون مبرر وبالتالي التقليل من أرباح المؤسسة.

2-تقليص الأنشطة والخدمات غير الضرورية وغير المجدية لا لمؤسسة ولا للزبون وتقليص الهدر في الموارد والتالف في الإنتاج ، مما يؤدي إلى تقليص النفقات غير الضرورية والمساهمة في زيادة أرباح المؤسسة .

3-زيادة الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات المرافقة لها والتي يمكن أن تزيد من رضا الزبون ورفع مستوى ولائه لمنتجات المؤسسة وزيادة الموارد النادرة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من المنافسين وذلك من خلال تبني إستراتيجيات تحقق أفضل إستغلال للموارد المتاحة وتمكن المؤسسة من النمو والتطور واغتنام الفرص المتاحة ، كما يمثل هذا البعد في حرص المؤسسة على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة وكفؤة وقادرة على إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية .

4-تمكين المؤسسة من الخلق والإبتكار كعادة مستدامة للإدارة المؤسسة والعاملين فيها وذلك من خلال إستثارة المواهب وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة وتبنيها في سياق استراتيجي يعتمد على إدخال التقنيات الحديثة وإبتكار أسواق جديدة وإستقطاب زبائن جدد وإبتكار تحديات وعقبات أمام المنافسين وكل ذلك يؤدي إلى محصلة نهائية تتمثل في إبتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا.

المطلب الثاني: مضامين وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

أولا: مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق

تمثل استراتيجية المحيط الازرق جميع المؤسسات والصناعات الغير موجودة بالأسواق الحالية، حيث يتم ابتكار الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة، فهي بمثابة أداة لوصف عمق وإتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وبغية الوصول إلى هذه الحالة على المؤسسات ان تسعى بإتجاه ابتكار القيمة وذلك عبر الهيكلية التي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1. **التقليص**: على المؤسسة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جديا بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة كتصميم المنتج والتي أسهمت في زيادة الكلفة.
2. **الإستبعاد**: ينبغي على المؤسسة ابتكار قيمة جديدة والتفكير مليا باستبعاد العوامل التي تنافست حولها المؤسسات في فترات سابقة.
3. **الزيادة/الرفع**: في السياق ذاته يفترض بالمؤسسة أن تسعى الى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الانتاج أو انشطة التسويق وصولا الى حالة التفرد.
4. **الابتكار/الخلق**: إن قيام المؤسسة بتنفيذ المراحل السابقة يفسح لها المجال لإكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة الزبون وعلى خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجية المتبعة.

وعلى هذا الاساس فهذه الاستراتيجية أداة تسهم في ايجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي يساعد المؤسسات على العمل لإيجاد منحنى قيمة جديد يعد بمثابة الركيزة الاساسية لإيجاد المحيطات الزرقاء اعتمادا على الابعاد الاساسية لهذه الاستراتيجية [1].

[1] رؤوف رعد: **دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية** ، نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، مجلد 32 ، العدد 98، العراق ،2010، ص 322.

ثانيا: أبعاد استراتيجية المحيط الازرق:

يتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الازرق في إعادة حدود السوق للخروج من المنافسة ، ومن ثم إيجاد المحيط الازرق عبر ابعاد هذه الاستراتيجية المتمثلة في ما يلي :

1 – متابعة المؤسسات المماثلة أو البديلة

ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعا أو خدمات بديلة أو مشابهة، تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها كما في استخدام القلم والورقة أو في توظيف محاسب أو إستخدام بعض البرمجيات لترتيب المصاريف الشخصية، فجميعها بدائل ذات اشكال مختلفة يمكنها ان تؤدي نفس الغرض ذاته وعلى العكس فهناك سلع وخدمات تأخذ اشكالا مختلفة ومتنوعة ولكنها تخدم الغرض نفسه كما في دور السنيما ووجود المطاعم بالقرب منها ولعل في تجربة مؤسسة (Net Jets) لخدمات النقل الجوي سنة 2004 في الولايات المتحدة الامريكية دليلا على قدرة بعض المؤسسات على إيجاد المحيط الازرق وقيامها بإعادة بناء حدود السوق من خلال قيامها بتحديد زبائنها الممثلين بالموظفين، فوجدت ان هؤلاء الزبائن يكونون امام خيارين عندما يرغبون بالسفر :

- قيامهم بالسفر في درجة رجال الاعمال او في الدرجة الأولى على الطائرات التجارية ، حيث تتفاوت طبيعة الخدمات المقدمة في كلتا الحالتين .
- قيام مؤسساتهم بشراء طائرة خاصة لنقل موظفيها في مهامهم البعيدة ، فقامت المنظمة بعرض إمكانية قيام زبائنها بشراء ما نسبته (16/1) من ملكية الطائرة ليشترك بها مع خمسة عشرة زبونا آخر، يخصص لكل منهم خمسون ساعة طيران سنويا ، أي أنهم يحصلون على طائرة خاصة بسعر تذكرة الرحلة بالطائرة التجارية والسر في ذلك يكمن في انخفاض التكاليف الثابتة الكبيرة التي تحاول منظمات الطيران أن تغطيها باستخدام طائرات أكبر فأكبر، في حين أن طائرات (Net Jets) صغيرة وتستخدم المطارات المحلية وتدار بطاقم أقل عددا وبكلفة أقل ولعل ذلك يفسر سبب نمو تلك المؤسسة الذي بلغ حدود (30 %–35 %) سنويا .

2- الإنتقال عبر التكتلات الاستراتيجية

تقوم بعض المؤسسات بمتابعة منافسيها ضمن القطاع ذاته أو تلك التي تتبنى استراتيجيات متشابهة ، فمؤسسات (Jaguar- BMW-Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الخدمة في حين يركز منتجو السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضهم البعض ضمن مجموعتهم الاستراتيجية ولا تعير إهتماما لما ينتجه

الآخرون على إعتبار أنهم ليسوا منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الازرق وهو الأمر الذي استغلته مؤسسة (Toyota Lexus) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar- BMW- Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفكرة كسيارات (Cadillac,Lincolin) فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الاستراتيجيتين وايجاد محيط ازرق لها [1].

3 – إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين

تتفق معظم المؤسسات على تعريف عام للزبون المستهدف على الرغم من اختلافهم من ناحية القدرة على اتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام فإن جميع المؤسسات في مجال صناعة ما تستهدف شريحة محددة من الزبائن، ففي الصناعات الدوائية يكون بتركيز كبير على فئة المؤثرين في اتخاذ قرار الشراء وهم الأطباء ، متجاهلة المنطلق التقليدي في التركيز على المستخدمين لمنتجاته (المرضى) الأمر الذي أتاح للمؤسسة الالمانية (Nova Nordisk) المتخصصة في انتاج الانسولين المجال واسعا للإيجاد محيط أزرق في صناعة الانسولين الذي يستخدم من قبل مرضى السكري من خلال تركيز اهتمامها على المرضى وقيامها بتصميم قلم حقن (Nova Pen) يحتوي على عبوة انسولين يسمح للمريض حمله بسهولة ويمتلك آلية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الضرير أن يتحكم بجرعة الانسولين وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة وايجاد محيط ازرق لها [2]

4– متابعة السلع والخدمات المكملة

عادة ما يتم إكتشاف بعض القيم في السلع والخدمات المكملة التي تعد بمثابة الحل الذي يبحث عنه الزبائن عند إختيارهم لسلعة أو خدمة ما وقد يكون فرصة النجاح في الخدمة وليس في المنتج ذاته ، وهو ما سعت الى تحقيقه مؤسسة (NABI) الهنجارية لصناعة الحافلات التي تعمل وسط منافسة ترتكز على عنصر التكلفة وسعر البيع الأدنى ووجدت أن عنصر التكلفة الأعلى لم يكن تكلفة تصنيع الحافلة ، بل التكلفة التي تترتب على الخدمات المكملة كتكلفة الصيانة والاصلاح بعد الحوادث وقطع الغيار التي تحتاج الى تغيير مستمر بسبب وزن الحافلة ، فقامت باستخدام الألياف الزجاجية بدلا من المعدن في تصنيع الحافلة، وبالتالي تمكنت من خفض تكلفة الصيانة الوقائية، لأنها غير معرضة للصدأ، كما ان وزن الحافلة اصبح اخف بمقدار (30 %–35 %) من

[1] Kim.W.C & Mauborgne, R **,OP.cit.2005**

[2] Walter, P &Brock **: Blue Ocean Strategy, Management and strategy and effective,** Trading, Harvard Business Review,2010, Vol2, N11, P17

المعدن، فانعكس على تقليل استهلاك الوقود وتخفيض الدخان العادم، مما يجعلها صديقة للبيئة، كما سمح ذلك للمؤسسة باستخدام محركات أقل قوة وبذلك استطاعت الحصول على سعر أعلى لحافلاتها من السعر المعتاد[1].

5- إعادة النظر في الإتجاه الوظيفي والعاطفي للمؤسسة

تتباين أوجه المنافسة بين المؤسسات، فالبيع منها يركز على التكلفة وحساب المنفعة ، في حين أخرى تتنافس في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفيا، وعندما تسعى المؤسسات إلى الإنفراد في السوق فإنها تمارس عملية الإنتقال بين الإغراء ومعيار الجودة وهو المسعى الذي طبقته مؤسسة (Swach) التي حولت ميزانية صناعة الساعات التي تميل الى الاتجاه الوظيفي والتركيز على جودة المنتج الى حالة الانسياق العاطفي والتركيز على الحداثة والموضة، في حين نرى العكس في قيام مؤسسة(Body Shop) بالتحول من منقادة للعاطفة في مواد التجميل الى الاتجاه الوظيفي ، والى دار تجميل تقدم خدمات متنوعة [2].

6- منظور الزمن

إن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغير الكبير في الرغبات وأنماط الإستهلاك نتيجة إنتشار الوعي البيئي وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة ، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقة بإتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن ، وعلى أنشطة المؤسسة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مسبقا وفي ظل هذا التوجه استطاعت مؤسسة (CISCO Systems) أن توجد مساحة سوق جديدة عبر التفكير بالنزعات، فنظرت الى طلب المتزايد على التبادل السريع للمعلومات ، فوصلت إلى قناعة 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 لامثيل لها ولكن رؤية (CISCO Systems) تركزت على ابتكار القيمة أكثر مما ركزت على التقنية، فأكثر من(80%) من حركة التصفح في الانترنت تتم عبر منتجاتها وهامش الربح الاجمالي من مساحة السوق الجديدة هذه تقارب (60%)[3].

[1]Kang , Harbison : **Marketing performance management , 3rd.ed, Harvard business school press, Boston, 2006,P3**

[2] Kim.W.C & Mauborgne, R,**Idem, P33**

[3] Claark, Bruce, **: Marketing performance measures, history & interrelationship**, Journal of marketing management ,No15, 1999 ,P715.

إن الناظر إلى الأبعاد المذكورة آنفا لاستراتيجية المحيط الازرق تظهر بشكل جلي أبعاد التحركات الاستراتيجية للمؤسسة لتأسيس عملية إعادة بناء حدود السوق، وصولا الى إيجاد مساحات جديدة لم تصلها المنافسة بعد.

المطلب الثالث: من المحيط الأحمر الى المحيط الأزرق

أولا : المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

خلال العقود الخمسة الماضية كانت المنافسة في قلب كل موقع استراتيجي للمؤسسة وضمن كل المستويات الإدارية وكانت هذه الحالة تعكس التفكير الاداري ونوع الاستراتيجية المستخدمة وحالة البيئة التي تساعد على التنافس وفي بعض الحالات فان التحليل الجيد والذي يتضمن نسبة العرض وليس الطلب وتوفر الموارد هي التي تكون فاعلة في أي صناعة إلا أنه لايزال هامش الربح هو الذي يحدد نطاق الطلب ومن هنا فالاستراتيجيات تحدد من خلال مستوى الطلب وتوفر الموارد وهذه الاستراتيجيات تسمى المحيط الأحمر والذي وصفه **كيم** بانه يمثل الأماكن الموجودة أصلا .

وجاءت تسمية المحيط الأحمر للإشارة الى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة والتنافسية وكثافة وازدحام المنافسين والخسائر التي تلحق بالمؤسسات والصراع على الزبائن والحصص السوقية، وحروب الاسعار وكلها تدل على اشتداد الصراع بين المنافسين ومن خصائص هذا السوق:

1. **الفرضية القاتلة**

إن المؤسسة تسعى دوما الى التأقلم مع السوق والمنافسة، مما تحمله المنافسة من معاني في مجال النشاط الاقتصادي أي مع ظروف ومعطيات قطاعها أو كما يسميها **بورتر** صناعاتها يفيد هذا أن التصور التقليدي للاستراتيجية ينطلق من فرضية أن القطاع الذي تنشط فيه المنظمة عبارة عن معطلة خارجية لا تستطيع المؤسسة إلا محاولة التأقلم معها وهذا المعنى يمكن لمسه بكل وضوح عند إتباع مقارنة الاقتصاد الصناعي كما أيضا يمكن إلتماسه لدى من ينتمون إلى مقارنة الموارد حيث لا يتطرق الفريقان لإمكانية تغيير معطيات القطاع أو تغيير ظروف السوق من قبل المؤسسة [1].

2. **دوامة الميزة التنافسية**

[1] حيرش عيسى: **الادارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 327

تبحث كل مؤسسة على كيفية الحصول على الميزة التنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ولا تكتفي بهذا بل صارت تبحث على الميزة التنافسية طويلة المدى، ثم الميزة المتجددة والغير قابلة للتقليد حتى تصعب على المنافسين ولاشك أن منافسيها يبحثون أيضا على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تكون طويلة المدى ، متجددة وغير سهلة التقليد وهذا ما جعل الدخول في المنافسة عبارة عن دخول في دوامة الميزة التنافسية لأن كلما حسنت مؤسسة أو جددت ميزتها التنافسية، شعر منافسوها بضرورة تحين أو تجديد ميزتهم التنافسية ويرجع هذا الوضع إلى الاعتقاد الراسخ بأن إنشاء الميزة التنافسية وحده يساعد المؤسسة على التفوق والإستمرار في السوق.

3. التبعية للطلب

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

4. القيمة المقيدة

هنا بالإضافة الى تقييد القيمة بمستوى تطور القطاع إذ لا يمكن للمؤسسات أن تطور قيمة عرضها إلا في اطار ما يسمح به تطور القطاع الذي تنشط فيه، فالمؤسسات من جانب تطوير القيمة مقيدة بما وصلت إليه صناعتها وما وصل إليه قطاعها .

أما بالنسبة للمحيط الازرق فإنه مختلف تماما عن المحيط الأحمر ويتميز بخصائص متناقضة عنه كالآتي :

5. قابلية الصناعة للتغيير

إن المنطلق الذي بنيت الذي بنيت عليه استراتيجية المحيط الازرق هو إمكانية تغيير الصناعة ، بمعنى أن ظروف ومعطيات صناعة المؤسسة أو قطاعها ليست ثابتة أو جامدة بحيث لا تستطيع المؤسسة إلا بها، بل العكس يرى أصحاب استراتيجية المحيط الازرق أنه على المؤسسة أن تتجرأ على إدخال تغييرات على قطاعها وأن واحدا من أهم عوامل النجاح المؤسسات الحديثة يكمن في قدرتها على إدخال هذه التغييرات، فلم يبقى القطاع عبارة معطاة مفروضة بما أن للمؤسسة ما تقوله في تشكيل هذا القطاع ، أي أنها قادرة على أن تدخل فيه تغييرات .

6. السيطرة على السوق

بخلاف المحيط الأحمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى القتال العنيف في ميدان الحرب على الميزة التنافسية ، يتيح المحيط الازرق الفرصة للمؤسسات أن تسيطر على سوقها بسهولة وأن تحافظ على هذه السوق من المنافسة بإقصاء هذه الأخيرة ولو لفترة، كما يسمح لها أيضا أن تتبع في نفس الوقت– على عكس المحيط الاحمر – خيار التميز وخيار التكلفة المنخفضة دون أن تغرق في طريق الوسط .

7. المؤسسة هي التي تنشأ الطلب

بإنشائها لفضاء جديد تكون المؤسسة قد أنشأت طلبا جديدا وسوقا جديدة وما يبقى عليها إلا أخذ هذا الطلب الذي أوجدته بدخولها إلى هذا الفضاء الجديد.[1]

8. إنشاء القيمة بالذهاب إلى ما وراء القطاع

مادامت المؤسسة رهينة مستوى تطور القطاع فإنها لا تستطيع ان تنشأ قيمة إلا في حدود ما يسمح به هذا القطاع وهذا هو منطق المحيط الأحمر ، أما المحيط الازرق فإنه يحث المؤسسة على الذهاب الى أبعد من مستوى تطور قطاعها وإلى أبعد مما وصلت إليه صناعتها لتبدع حيث لم يبدع أحد قبلها ، فالقيمة ليست مقيدة في هذه الحالة ولا يمكن تقييدها .[2]

ثانيا :مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

إن استراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفترض أن الشروط الهيكلية للصناعة الثابتة، وأن المؤسسات مجبرة على التنافس ضمنها وهو إفتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور البنيوي أو حتمية وسط المحيط، وعلى العكس يرتكز إبتكار القيمة على منظور يرى حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة ، بل يمكن إعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة وهو ما يسمى منظور إعادة البناء Reconstruction ، كما أن المحيط الأحمر يمتاز بتكلفته العالية لأن المؤسسات تتنافس في المجال نفسه ، لذلك فان الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو التكلفة المنخفضة ، أما في عالم إعادة البناء فإن الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة ومكسر قاعدة البيع بحسب تكلفة القيمة ، ومن ثم إيجاد المحيط الازرق.[3]

---

[1] حبيرش عيسى ، **مرجع سابق** ، ص331

[2] حبيرش عيسى ، **مرجع نفسه**، ص333

[3] Shih, Chi chang :**Bandit callephones , Ablue oceab strtegy, Departement of Business Administration,** National changhua university of education , Taiwan , Technology in Society,Vol 32,2012, P 221

ويستعرض كل من **كارلين** و **ليندسي** أهم الفروقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء بالجدول التالي :

جدول (1.2) يوضح أهم الفروقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

وجه المقارنة	استراتجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
مساحة السوق	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقا
طبيعة المنافسة	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة امرا غير مطروح
طبيعة الطلب	إستغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
استراتيجية الكلفة والقيمة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة
الأنشطة المؤسساتية	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة التكلفة	تبعية المنظمة بمجملها الى السعي وراء التفرد والتكلفة المنخفضة معا

Source : Sloan Karlin & Pollk lindsey) Smarter, Faster , Better : Stratgies for Effective Strategies, enduring, and Fulfilled, Willey and Sons,2006,P153

ثالثا : إيجاد المحيطات الزرقاء

إن التقدم السريع والتكنولوجيا المتطورة والعولمة والتقلبات الاقتصادية أدت الى زيادة الصناعات المتوافرة في العالم كما سهلت إتاحة المعلومات عن الصناعات المختلفة مما أدى لزيادة تعقيد الوضع لمؤسسات الأعمال للتنبؤ بما هو ناجح ومفيد للزبائن الحاليين ، وبالتالي فان خلق محيط أزرق للمؤسسة يحتاج منها عمل شيء مختلف عن الآخرين وخصوصا المنافسين لها[1] .

فظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية وزيادة التشريعات البيئة والاجتماعية في بيئة المؤسسات الدولية اليوم أدت إلى صعوبة التنبؤ بها وأصبحت تمثل تحديات كبيرة للمؤسسات الأعمال ، فالزبائن وأصحاب المصالح والمجتمع يتوقعون ويطلبون منتجات وخدمات وعمليات فائقة مع إهدار أقل وتقليل الآثار السيئة على الصحة والأمن والبيئة وتحسين مسؤوليات المؤسسة في القرارات وجميع النشاطات المرتبطة

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2012،ص ص34-37

بالتكنولوجيات والمنتجات والعمليات لكل مشروع جديد وهذه التوقعات تطبق ايضا 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 إستراتيجيات المؤسسات بشكل دراماتيكي في عالم اليوم .

حيث أن التطور التكنولوجي حسن كثيرا من انتاجية المؤسسات مما جعل المجهزين يوفرون كميات هائلة من المنتجات والخدمات وبعد ما أزيلت الحدود التجارية بين الدول والمناطق وأصبحت المعلومات حول المنتجات والأسعار متوافرة للكل، أصبحت الأسواق الإحتكارية تختفي شيئا فشيئا وفي الوقت نفسه هناك أدلة على زيادة الطلب في الأسواق المتطورة كل هذه الظروف ساعدت على إيجاد استراتيجية المحيط الازرق.

إن خلق المحيطات الزرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة، إذ تعمل المؤسسة على خلق محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي الى النتائج معروفة ومن ثم يظهر الإبداع في الأفق، فلخلق محيط أزرق تحتاج فيه المؤسسة الى عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وانتاج شيء لم ينتج سابقا .

كذلك أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المؤسسة من التكيف بشكل كبير مع القيم الاساسية الشائعة للزبون لتشكيل مجموعة من القيم حيث يتشكل هذا النوع من غير أي منافسة .

إن لخلق المحيط الأزرق مدخلين :

الأول : خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع ، إلا أنه أثبت من أنه مدخل فاعل جدا ومنتج ومثال ذلك خدمة Google والتي إنجذب لها ملايين المستهلكين إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للأنترنت يستعمل أو يدرك أهميتها .

الثاني : خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حاليا .

فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات متعاكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية إختراقهم للسوق أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية .

وعلى الرغم من ذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تجلب بعض المحددات على الإبداع أيضا فمنها إدراكي ومنها تنظيمي :

- ✓ فالمحدد الإدراكي هو أن المنافسين غالبا ما يسدون الطريق على الابداع بسبب صراع العلامات التجارية

ومن الملاحظ أن العلامات التجارية القوية تؤثر على الصراع التنافسي، فالمؤسسات التي تمتلك هذا النوع من العلامات التجارية مثل Cola-Microsoft- IBM-GE-Coca وغيرها تعتمد عليها في الدخول الى أسواق جديدة أو عند عرض منتجات جديدة ومن دون هذه العلامات فإن الأمر يتطلب منها إيجاد طرق أخرى مثل تخفيض أسعار منتجاتها أو غير ذلك لضمان موقعها في السوق .

- ✓ والمحدد الثاني هو تنظيمي، لإن الابداع عادة يتطلب من المؤسسات أن تحدث تغيرات كبيرة سواء في تطبيقات الأعمال أو السياسات، حيث يحدث التغير نتيجة جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغير الأفراد والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة وأن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع ، حيث أن التغيير في الإبداع الاستراتيجي يغير قواعد اللعبة أي تجاوز الخوف من التغيير ومقاومته وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن .
- ✓ وهناك محدد آخر يمثل القوى الاقتصادية للمحيطات الزرقاء فالحجم الكبير المتولد من خلال خلق القيمة يؤدي الى تقليل الكلفة بشكل متسارع وبالتالي يؤثر على جميع المؤسسات .

رابعا :دوافع إستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق

يمكن إجمال دوافع استخدام استراتيجية المحيط الازرق في الشركات والمؤسسات في ما يلي [1]:

- ✓ دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف أسواق جديدة لم يصل اليها المنافسين ، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات المؤسسة من خلال الإبتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الأحيان إلى تخفيض في مستوى الأسعار الخاصة بالمنتجات ، كما تسهم استراتيجية المحيط الأزرق في إختراق أسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الإكتفاء بالطلب الحالي .
- ✓ دوافع مرتبطة بالزبائن من خلال إستهداف زبائن جدد وجذبهم واقناع الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات المؤسسة، كذلك المساهمة في تمكين هذه المؤسسات من تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم من أجل الوصول لكسب ولائهم لمنتجات المؤسسة وخدماتها وكذلك تدفه هذه

[1] ناصر جرادات وآخرون: **استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب** ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، جامعة عمان الأهلية ، الأردن ، 2017 ، ص124

الإستراتيجية المؤسسة الى إجراء مسوحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن [1].

- ✓ دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية ، حيث يمكن للمؤسسة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية وإمتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها أو إمتلاكها ، من قبل المؤسسات المنافسة ، الأمر الذي يمكن هذه المؤسسة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها وأرباحها .
- ✓ دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، حيث أن جوهر استراتيجية المحيط الازرق تنافسية تمكن المؤسسة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة عبر إبتكار أساليب واستراتيجيات تسويقية وتنافسية متميزة وفاعلة ، يصعب تقليدها، وتمكن أيضا المؤسسات من وضع صعوبات أمام المنافسين في سبيل التغلب عليهم .

[1] Kim.W.C & Mauborgne, R**,OP.cit, 2006,P46**

المبحث الثاني: مراحل إستراتيجية المحيط الأزرق

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجة جديدة ولها أساليب مبتكرة تختلف عن الإستراتيجيات التقليدية الأخرى، ولأنها خطة لإعداد صناعات جديدة لم تبتكر بعد، فهي تمر بعدة مراحل سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية للمحيط الازرق

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للإتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمؤسسة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند إتخاذ القرارات المختلفة، والتي تتطلب مهارات عملية وتحليلية بترجمة النظري الى واقع عملي وميداني مدروس بدقة وأشار إليه إدريس وبني حمدان على أنه "نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي إلى إطار صياغة خطة استراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع "، كما يري **ويلن** و **هانجر** أن صياغة الاستراتيجية تعني " تطوير خطط طويلة الأمد من أجل الادارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط والضعف للمؤسسة (SWOT Analysis) وهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية .

ويمكن للمؤسسات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، حيث هناك ستة مبادئ حسب كيم وماوبرغن مكن للمؤسسة ان تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الازرق بشكل مستدام وهي[1] :

1. المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق

يعد المبدأ الأول في استراتيجية وذلك للإنفلات من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الازرق ويتم من خلال النظر إلى ما وراء حدود الصناعة بدلا من البحث ضمن حدود الصناعة حيث يتوجب على المؤسسات التوجه نحو الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية للصناعة وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج العروض التكميلية سواءً كان في المنتج أو في الخدمات المقدمة وخارج الاتجاه الوظيفي أو العاطفي للصناعة وأيضا خارج الوقت، وحدد **تشان كيم** ستة مناهج واضحة لإعادة بناء حدود السوق وايجاد المحيطات الزرقاء واطلق عليه

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص ص74-75

اطار العمل ذي المسارات الستة ، حيث يمكن تعميمها على قطاعات الصناعة المختلفة ، والجدول 3 يلخص اطار العمل ذي المسارات الستة :

جدول رقم)1.3)تصور مساحة سوق جديدة " من المنافسة الى ايجاد المحيط الازرق "

البند	المنافسة	ايجاد المحيط الازرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر الى الصناعات الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن المجموعة	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المشترين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشترين	تعيد تحديد مجموعة المشترين من الصناعة
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج او الخدمة ضمن حدود صناعتها	تنظر الى عروض المنتجات والخدمات المكملة
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تركز على تحسين السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة
الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية مع تغير الوقت

Source : Vincent Gaspersz Organizational Excellence-model Stratégique_ ,gramedia, pustaka, 2010, p 538

ويمكن النظر الى إعادة بناء حدود السوق من خلال المسارات التالية:

- **المسار الأول: النظر الى الصناعات البديلة**

تعد المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لزبائنها " بدائل متماثلة «، 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 هي عادة بديلة بعضها لبعض، حيث تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف وأشكال مختلفة لكن لها الهدف نفسه أو الغاية نفسها.

إن الصناعات البديلة في صناعة ما هي الصناعات التي تعطي أشكالا مختلفة من المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه، على سبيل المثال المطاعم والمسارح تقدم أنواعا مختلفة من المنتجات لكنها تؤدي الغرض نفسه وهو متعة الزبون والصناعات المختلفة ضمن الصناعات البديلة نفسها قد تكون لها عناصر مختلفة لقيمة الزبون مثلا عناصر القيمة التي يقدمها المطعم تختلف تماما عن عناصر القيمة التي يقدمها المسرح[1] .

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشترين على إختيار بين البدائل المتقابلة يمكن المؤسسة أن تبتكر محيطا أزرقا لفراغ تسويقي جديد.

- **المسار الثاني: النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة**

عرفت الجماعات الاستراتيجية من قبل **ويلن وهانجر** بأنها مجموعة من وحدات الأعمال أو المؤسسات التي تسعى لاستراتيجيات متشابهة مع موارد متشابهة.

وعرفها أيضا **كيم** و **ماوبرغن** على أنها مجموعة مؤسسات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية متشابهة.

وكثيرا ما تختلف المؤسسات داخل صناعة ما عن بعضها البعض فيما يتعلق بالطريقة التي تموضع وتمركز بها منتجاتها استراتيجيا في السوق، فيما يرتبط بقنوات التوزيع المستخدمة وقطاعات السوق وجودة منتجاتها والريادة التكنولوجية وخدمة المستهلك وسياسة التسعير والسياسة الإعلانية وعمليات الترويج وتلك نتيجة الإختلافات داخل معظم الصناعات.

ويمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسين هما:

- السعر؛
- الجودة.

إذن كل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة مشابهة في بعض أبعاد الجودة، أي أن الفرق الجودة يجب أن يعلل فروقات السعر كما يدركه المستهلك فاذا كان فرق السعر كبيرا جدا، فان السعر الأغلى لن تباع بشكل جيد، أما اذا كان الفرق قليلا جدا فان السلع ذات الجودة العالية ستلتهم السلع الاخرى، وغالبا ما تقوم المؤسسات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره، اذ ان هناك ارتباطا بين مستوى الجودة والسعر اذ بزيادة مستوى الجودة يزداد السعر. [2]

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سابق**، ص76.

[2] عكروش مأمون وعكروش سهير: **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004 ، ص51.

وفي دراسة أجراها **هاييانغ** في 2001 عن المجموعات الإستراتيجية وقارن بين السعر والجودة فوجد أن هناك تشابها بين هذه المجموعات الإستراتيجية بين هذه المجموعات في حالة ان تكون المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن.

حيث وصف دومان المنفعة بأنها السعر الأقل وهي أيضا الجودة التي يستلمها الزبون – ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع- وأن بعض الباحثين يرون قيمة الزبون على أنها مبادلة بين السعر والجودة وان هذا الاعتقاد نشأ من ملاحظتهم للأسواق وظهر في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، أن السعر والجودة يقودان إلى شراء الزبون.

من خلال ما سبق يتضح أن أغلب المنظمات تركز على التنافس داخل الكتلة الاستراتيجية التي تنتمي اليها، لكن إبتكار المحيطات الزرقاء يتم تجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر والانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة.

- **المسار الثالث: الإنتقال عبر سلسلة المشترين**

وتتمثل بسلسة 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 والخارجية المحيطة بالمؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في نموها وديمومة نشاطها[1].

حيث تتفق المؤسسات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه، لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشترين الذي تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء وهم:

1) المشترون Buyers

وهم الأشخاص الذين يمتلكون الصلاحية الرسمية لشراء منتج وهذا يتضمن اختيار المجهر والتفاوض حول شروط الشراء وأن المشترين قد يطلق عليهم أحيانا " وكلاء الشراء "، إن وكيل الشراء يقوم بجمع المعلومات عن مواصفات المنتج والاسعار، بينما الآخرون في داخل المؤسسة بإتخاذ قرار الشراء.

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سابق**، ص ص79-78.

2) المؤثرون Influencers

وهم الأفراد الفنيون الذين يحتلون دورا مهما في عملية إتخاذ قرار الشراء وغالبا ما يشكلون موقعا بارزا في عملية الشراء، كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والأفراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عندما يكون المنتوج جديدا أو يتضمن إستخدام تكنولوجيا متقدمة.

3) المستخدمون Users

وهم أعضاء المؤسسة الذين يستخدمون المنتج فعلا وهم عمال الخطوط الانتاجية أو مشرفيهم والذين يبادرون بعملية الشراء بصورة متكررة ويحددون مواصفات وخصائص المشتريات ويقوم المستخدمون (بعد الشراء) بتقييم أداء المنتوج طبقا للمواصفات المحددة مسبقا.

وفي هذه الحالات يتبين أن السبيل لإبتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المشترين والمؤثرين والمستخدمين.

- **المسار الرابع: تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة**

المنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط مع بعضها البعض، وإن المؤسسات تقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات الغير الناجحة ،ونادرا ما تستخدم المنتجات والخدمات بشكل معزول عن منتجات وخدمات أخرى تؤثر في قيمتها، إذ تختبئ القيمة عادة في المنتجات والخدمات المكملة والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الإجمالي الذي يبحث عنه المستهلكون عند إختيارهم لمنتج أو خدمة ما ، والطريقة المبسطة للقيام بهذا التفكير بما يحدث قبل إستخدام المنتجات وخلال إستخدامها وبعد إستخدامها.

ولإبتكار المحيطات الزرقاء يجب الإجابة عن الأسئلة التالية[1] :

- ✓ 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 والمنتجات المكملة؟

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سابق**، ص80.

- **المسار الخامس: منظور الإغراء الوظيفي العاطفي للمستهلكين**

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للإلتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فحسب، إنما على واحد أو إثنين من أسس الاغراء الممكنة، تتنافس بعض الصناعات بشكل أساسي على السعر وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة وهنا يكون الإغراء منطقيا، لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والإغراء هنا هو إغراء عاطفي.

وبهذا يكون هناك نموذجين سائدين وهما[1]:

- ✓ الصناعات ذات الجاذبية العاطفية: حيث تمنح عملائها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة فإذا ما إستبعدت هذه العناصر فستتمكن من إبتكار نموذج اعمال هيكل تكاليف أقل واوفر.
- ✓ الصناعات ذات الجانبية الوظيفية: تقدم سلعا رخيصة وغالبا ما تتنافس مؤسسات تعمل على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى، فاذا تم إبتكار عناصر عاطفية جديدة فإنها ستبتكر قيمة جديدة للزبائن هذه الصناعات.

ويمكن إيجاد المحيطات الزرقاء من خلال: تحويل العمل ذي الإتجاه العاطفي الذي يرتكز على العلاقات الشخصية، إلى وظيفي ذي أداء عال وكلفة أقل، ولابتكار الأسواق الزرقاء لابد من التساؤلات الآتية:

- ✓ هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أو الناحية العاطفية؟
- ✓ إن كنت تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن ماهي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لجعلها أكثر جاذبية وظيفية؟
- ✓ إذا كانت تنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفية؟

- **المسار السادس: منظور الزمن**

إن التغير الكبير في وقت قصير يسمى "الصدمة المستقبلية " وهي ظاهرة زمنية ناتجة عن التغير السريع في المجتمع، وعندما يحدث التغير بسرعة فإن قدرة الادارة على التفاعل صعبة جدا وهذا يولد خطورة الناتجة من التغير التسارع ، لذلك فان المدراء يجب إن يكونوا أكثر قدرة على التكيف وأكثر مرونة من السابق، لذلك فان كل الصناعات تخضع لإتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن ، مثلا الظهور والإنتشار السريعين

[1] رحال سولاف ، بوزيدي دارين :**إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال** ،الملتقى الدولى الأول حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة ، أيام 6و7و8 أفريل ، 2010،ص 22.

للأنترنت والحركة العالمية لحماية البيئة يترتب عليه تحول جذري نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في شبكة الانترنت وإنتشارها ، وهناك ثلاث خصائص للإتجاهات يجب إدراكها كأساس لوضع استراتيجية المحيط الأزرق[1] هي :

- ✓ أنها هامة بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ أنها غير قابلة للتحول؛
- ✓ أن لها مسارا واضحا؛

2. المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية للوصول الى ترتيب الاستراتيجي الصحيح وليس الأرقام

يتمثل هذا المبدأ في تركيز المؤسسات أثناء التخطيط الاستراتيجي على الصورة الاجمالية للموقف في السوق بهدف إكتشاف الفرص المتاحة والعمل على تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات التنافسية ،والإهتمام خلال عملية المنافسة بإحتياجات الزبائن والتواصل معهم بشكل مستمر من أجل تطوير الأداء، الأمر الذي ساعد المؤسسات على تحديد التغيرات الملائمة في استراتيجية بناء على صورة الاجمالية لموقف السوق وليس على أرقام تؤدي الى ضياع الهدف الأساسي من التخطيط ، حيث لا يوجد لدى معظم الشركات تخطيط استراتيجي واضح وثابت ، لذلك في لا تزال تتنافس مع بعضها البعض داخل مساحة السوق الموجودة سلفا ، والحل لحل المشكلة هو التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام الاحصائية مما يخفف من مخاطر التخطيط .

وقد حدد بعض المديرين عوامل المنافسة تبعا للمنفعة الداخلية، مثلا قد يكافئ مدير تنفيذي العاملين في قسم المعلوماتية في مؤسسة لقدرتهم على تامين المعلومات، كميزة يفتقدها معظم الزبائن المهتمين أكثر بالسرعة وسهولة الاستخدام.

وفيما يلي الخطوات الأربع لتصور الاستراتيجية باتجاه المحيط الأزرق حسب الجدول التالي:

جدول: (1.4) الخطوات الأربع لتصوير الاستراتيجية

الصحوة البصرية	الاكتشاف البصري	المعرض البصري للاستراتيجية	التواصل البصري
• قارن عملك بعمل منافسيك من خلال	• إنزل للميدان لاستكشاف	• ارسم شراع (الرزنامة) الاستراتيجية كما	• زع صورة عن ملامح

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **مرجع سابق** ، ص82.

رسم شراع (رزنامة) الاستراتيجية • بحث أين تحتاج للتغيير	المسارات الستة للإيجاد المحيط الازرق • لاحظ الفوائد المميزة للمنتجات الشبيهة • اكتشاف اي العوامل تحتاج لاستبعاده او ايجاده او تغييرها	يجب ان يكون على اساس رؤيتك وملاحظتك الميدانية • اجمع التغذية الراجحة حول اشرعة الاستراتيجية المشابهة من الزبائن • استخدم التغذية الراجحة لبناء أفضل استراتيجية مستقبلية ممكنة	استراتيجيتك قبل وبعد على ورقة واحدة لسهولة المقارنة

المصدر: و. تشان كيم، رينيه ماوبرغن، استراتيجية المحيط الازرق، كيف تبدع سوقا جديدة خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سورية، 2006 ص 121.

تتألف العملية المبينة على المسارات الستة لإيجاد المحيط الازرق والتي تشمل على التحضير التصوري لشحذ ابداعية الافراد من أربع خطوات (الجدول 1.4)[1].

- **الخطوة الأولى: الصحوة الاستراتيجية**

✓ قارن عملك مع المنافسين، لماذا تصور المخطط الاستراتيجي كما هو بالفعل

✓ انظر ما يجب تغييره في استراتيجيتك

- **الخطوة الثانية: الاكتشاف البصري**

✓ إنطلق الى الميدان لاكتشاف؛

✓ تسليط الضوء على الفوائد الواضحة للمنتجات والخدمات البديلة

✓ أنظر الى العوامل التي يجب التخلص منها او انشاؤها او تغييرها

[1] إستراتيجية المحيط الأزرق– أفكار أساسية – إستراتيجية المحيط الازرق كيفية ايجاد او انشاء سوق خال من اللاعبين الآخرين، https://uofa.ru/ar/ بتاريخ 2022/03/21 الساعة 23:32.

- **الخطوة الثالثة: المعرض البصري**

✓ أرسم الإطار الاستراتيجي المطلوب لمؤسستك بناءً على نتائج البحث العلمي

✓ تسلم استجابة من العملاء والعملاء المنافسين وغير العملاء فيما يتعلق ببدائل رزنامة الاستراتيجية

✓ إستخدم الملاحظات لبناء أفضل استراتيجية مطلوبة للمستقبل

- **الخطوة الرابعة: التواصل المرئي**

✓ وزع صورة مطبوعة لملفات التعريف الاستراتيجية الخاصة بك قبل وبعد المقارنة بسهولة

✓ إدعم فقط تلك المشاريع والخطوات التي ستسمح لشركتك بملء المفقود من اجل تحديث الاستراتيجية الجديدة

3. المبدأ الثالث: الإمتداد إلى أبعد من الطلب الحالي

لزيادة مساحة المحيط الازرق وتعظيم الطلب تحتاج المؤسسات لامتداد معدلات الطلب الحالي مما يخفف من المخاطر التي تصاحب إنشاء أسواق جديدة ومن أجل تحقيق هذا الامر على المؤسسات أن تتحدى ممارستين استراتيجيتين تقليديتين، أولهما التركيز على العملاء الحاليين والأخرى، التوجه نحو تجزئة وتقسيم السوق الى شرائح أكثر دقة وتفصيلا للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة بشكل ومحو الاختلافات بين العملاء

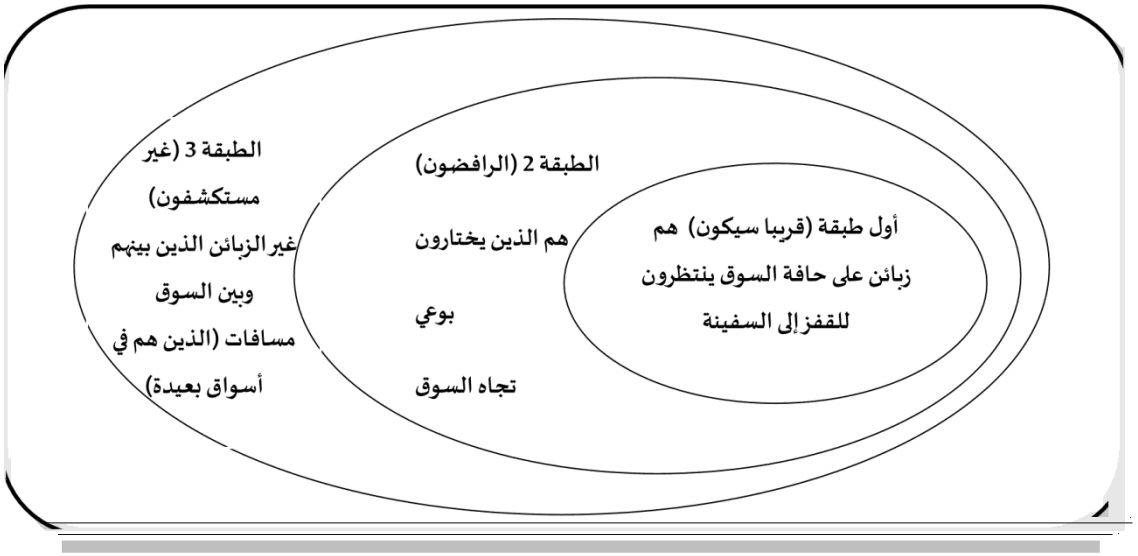
لذلك فالمؤسسات تسعى جاهدة لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم وذلك يقود الى تكييف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل وكلما زادت حدة المنافسة زادت معها شدة تخصيص العروض المقدمة، فالمنظمات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الازرق عليها أن تأخذ مسارا معاكسا ، فبدلا من التركيز على الزبائن عليها أن تنظر الى غير الزبائن وبدلا من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة الى المستهلكين .

لذلك يسمح للمؤسسات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل ومن خلال غير الزبائن قبل الزبائن وبالتشابه قبل الاختلاف وبالتجميع قبل التقسيم [1]، وفي

[1] مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة : **درجة تطبيق المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى الشركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية**، رسالة الماجستير، جامعة القدس ، فلسطين ، 2019 ، ص 30.

إطار البحث عن طلب جديد وإنشائه، يقترح كيم وماوبرغن نموذجا بسيطا يتمثل في البحث في ثلاث طبقات لغير الزبائن من الممكن تحويلهم موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1.1) الطبقات الثلاث لغير الزبائن



Source : Hassan Basri J et al, Blue ocean strategy:Application in University Sains Malaysia Library,Journal PPM,Vol5,2001,P5

يتضح لنا مجتمع الزبائن حسب إستراتيجية المحيط الأزرق يشمل[1]:

- **مجموعة الزبائن الحاليين:** تشمل دائمي المستخدمين الذين يستخدمون المنتجات القائمة، وهم راضون نسبيا عن المنتجات المقدمة لهم ، مقاربة إستراتيجية المحيط الأزرق لاتقتصر على هذا الجزء من السوق، بل تسعى للحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال إبقائهم راضون عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة لهم.
- **المجموعة الأولى من غير الزبائن:** تشمل هذه المجموعة الأشخاص الذين يترددون لإقتناء منتجات المؤسسة ولكن في حالة وجود بديل أفضل يذهبون ،وبعبارة أخرى هم على حافة السوق فالمتميز من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن يجذب هؤلاء الأفراد لتجنب خروجهم ، كما أن الإهتمام وتعزيز الخصائص المشركة ضرورية هنا .

[1] Jedi Z et al **: The blue ocean strategy in insurance industrycase study**: Sina Insurance Company,Journal of fundamental and Applied Life Sciences, India, Vol 5,S1,P1436.

- **المجموعة الثانية من غير الزبائن:** تشمل هذه المجموعة الأفراد الذين يعتبرون المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة على أنها غير مقبولة لتلبية إحتياجاتهم وهم غير قادرين على دفع ثمنها ، إستراتيجيات التسعير وخفض التكاليف بطريقة إستراتيجية المحيط الأزرق قد تكون فعالة في جذب هؤولاء الأفراد.
- **المجموعة الثالثة من غير الزبائن:** هذه المجموعة ليست أساسا من الزبائن لا من السوق ولا من المنافسين، هذه المجموعة تعتبر مصدر هام للدخل وللتنمية للمؤسسة ومن الممكن أن يصبحوا زبائن في المستقبل إذا تم تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق،كما وتشكل هذه المجموعة الهدف الرئيسي لإستراتيجة المحيط الأزرق .

4. **المبدأ الرابع: وضع التسلسل الإستراتيجي الصحيح**

يعد السياق الاستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة الى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق ومن أجل تحويل فكرة المحيط الازرق الى سلعة أو خدمة ناجحة تجاريا يتوجب على المؤسسات بناء الاستراتيجية من خلال التركيز على أربعة عوامل وهي:

- ✓ **منفعة المشتري:** هل هناك فائدة استثنائية للمشتري وهل هناك أسباب مقنعة تدفع الكثيرين لشراء عرضك؟
- ✓ **تحديد السعر الاستراتيجي المناسب:** هل يمكن للمشترين أن يدفعوا السعر الذي حددته بسهولة؟
- ✓ **التكلفة:** هل يمكن تحقيق أهداف تكلفتك من أجل تحقيق أرباح من سعرك الاستراتيجي؟
- ✓ **التبني:** ما العقبات التي تقف في طريق تبني المشترين لفكرتك وهل تحاول علاجها قبل ظهورها؟

حيث تحدد المؤسسة المنفعة المدركة في خدماتها ومنتجاتها وسبب الشراء، ثم تقوم بوضع سعر الاستراتيجي الملائم لأغلبية الزبائن حيث يعتبر السعر والمنفعة الأساس في تحديد جانب الايرادات في عمل الشركة، ويتمثل جانب الأرباح في التكلفة المستهدفة، بالإضافة الى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، الأمر الذي يمكن المؤسسات من تبني فكرة محيط أزرق مجدية تجاريا، بعد إجتياز هذا المبدأ تكون الشركات على إستعداد لتنتقل من صياغة الاستراتيجية الى تنفيذها [1]

5. **المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات**

[1] مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة: **مرجع سابق ،2019** ، ص 31.

حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من المؤسسة أن تحقق نجاحا داخليا من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج من مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة أعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، لتجاوز الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

6. المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الادارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف الى إستغلالها في المحيط الازرق، التي تكون مصحوبة بتطبيق ولتحقيق نجاح اي استراتيجية يجب بذل جهد اضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات والتفسيرات والتوقعات عنها فقط ستبحر المؤسسة الى تلك المياه المفتوحة وستصل الى بر الأمان المنشود من النجاح [1]

مطلب الثاني: تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المنظمة ليست مجرد كتابة خطة تنبثق من أعلى المؤسسة الى أسفلها تتضمن رؤية ورسالة وأهداف وصفية، الإستراتيجية هي طريقة لإدارة المؤسسة بالكامل لكي تضع إطار عمل متجانس لعملية التنفيذ، كل المدراء بإستطاعتهم أن يضعوا إستراتيجية ولكن القليل منهم يستطيعون تنفيذها، الإستراتيجية هي ما تفعله؛ وما تفعله هو الإستراتيجية .

عملية تنفيذ الإستراتيجية هي جعل الإستراتيجية جاهزة للتنفيذ، وتحويلها الى خطط عمل ومقاييس تتضمن معايير ومؤشرات، وهي تتضمن عملية تخصيص الموارد وتحديد الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ [2]

حيث تتضمن مستلزمات وعوامل او عناصر التنفيذ الفعال [3]:

- ✓ هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية؛
- ✓ أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق؛
- ✓ أساليب ادارية كفأة للتطبيق؛

[1] مهند سعيد عمرو: **إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في إبتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب** ، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين ، 2015 ،ص 27.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم : **دور إستراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة** ، نموذج مقترح لألية التطبيق ، المجلة العربية للإدارة ، مج 41 ،ع3 سبتمبر (أيلول) 2021.

[3] أكرم سالم : **التنفيذ الاستراتيجي والأنظمة المعلوماتية الساندة** ، الحوار المتمدن، العدد 2220،محور الإدارة والاقتصاد ،2008، على موقع https://m.ahewar.org ، أطلع عليه بتاريخ :2022/03/22 سا 22:13.

- ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المؤسسة.

وتتمحور المبادئ التي ترتكز عليها تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق حول محورين رئيسين هما:

1. **التغلب على العقبات المنظماتية:** كل تنفيذ يواجه بتحديات وتنفيذ الاستراتيجية المحيط الازرق يواجه أربع عقبات هي:

- ✓ **العوائق المعنوية:** يتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.
- ✓ **عقبة الموارد النظرية:** تقول " أنه كلما زادت حدة تحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذها " وعلى إدارة المؤسسة زيادة الموارد لتحقيق التغير الاستراتيجي المطلوب، غير أن ما وجده (كيم وماوبرغن) في عدد من المنظمات التي درست من قبلهم أن الموارد أختصرت ولم تزداد .
- ✓ **عقبة الدافع:** وهي كيفية إقناع المؤثرين في المؤسسة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الازرق ، ولكي نؤمن الدافع للتحرك لتنفيذ لاستراتيجية المحيط الأزرق والتخلص من الوضع القائم يستغرق الأمر سنوات وليس لدى طاقم العمل كل الوقت .
- ✓ **العقبة السياسية:** وتتمثل بالمقاومة الداخلية والخارجية للتغيير من قبل قوى اصحاب المصالح والنفوذ وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها [1].

2. **بناء التنفيذ صمن الاستراتيجية:** وفقا لهذا المبدأ على الإدارة ان تخلق في الأفراد على إختلاف رتبهم الثقة والإلتزام العميقين وتعطي المكانة المهمة لآرائهم ومقترحاتهم وتلهمهم التعاون الطوعي بتقديم الطاقات وروح المبادرة بأفضل إمكانياتهم بما يسمح للمنظمة بتخفيض مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة وعدم التعاون ولكي تنجح هذه الإستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملياتية أو (العملية العادلة) من خلال العناصر الآتية :

- ✓ **الربط:** بإدخال الأفراد في إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ قراراتهم والاهتمام بأفكار ومقترحاتهم مما يعكس إحترام الإدارة للأفراد ولأفكارهم وينتج عن هذا الربط قرارات إستراتيجية أفضل إداريا وإلتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

[1] Kim.W.C & Mauborgne, R,**Idem, 2006,P197-198.**

- ✓ **التفسير**: توضيح الفكرة من وراء إتخاذ القرارات وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بآرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبتغذية عكسية.
- ✓ **وضوح التوقعات**: تبيان القواعد الجديدة للإستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على أساسها وما عواقب الفشل [1].

المطلب الثالث: إستمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها

إن إيجاد المحيط الأزرق ليس إنجاز ثابتا بل هو عملية حركية، عندما توجد المؤسسة محيطا أزرق وتظهر نتائج أدائها القوي، ستظهر عاجلا أو آجلا من يقلدها[2].

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

ويمكن أن تنسب هذه الإستمرارية إلى حواجز التقليد المتجذرة في إستراتيجية المحيط الأزرق

1. حواجز التقليد

تحمل إستراتيجية المحيط الازرق حواجز للتقليد وبعض هذه الحواجز عملياتية وبعضها معنوية وهي كما يلي:

- ✓ عدم إعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي أي الاستخفاف بالشيء والاستخفاف لا يشجع على التقليد السريع.
- ✓ التعارض مع صورة الماركة يمنع المؤسسات من تقليد استراتيجية المحيط الازرق؛ لأن التقليد سيكون مؤشرا على عدم فعالية عملهم الحالي.
- ✓ يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف للاعبين آخرين.
- ✓ حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للأصل.
- ✓ يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة الى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسين في معضلة مستمرة من حيث التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسيين في معضلة مستمرة من

[1] ibid, **2006,P231-232.**

[2] و. تشان كيم ، رينيه ماوبرغن ،**إستراتيجية المحيط الأزرق ، كيف تبدع سوقا جديدة خارج إطار المنافسة** ، ترجمة: جانبوت حافظ ، دار الفكر دمشق ، سوريا، 2006 ، ص ص 243-245.

حيث التكاليف، حيث إستمتعت شرائح اقتصادية واسعة بالشراء من (Wal-Mart) .

- ✓ تعيق طرفيات شبكة الانترنت المؤسسات كذلك عن تقليد إستراتيجية المحيط الازرق بسهولة وبشكل موثوق.
- ✓ بما أن التقليد يتطلب من المؤسسات أن تقوم بتغيرات كبيرة في ممارساتها العملية فإن سياساتها غالبا ما تتدخل في العملية وتؤجل التزام هذه المؤسسة بتقليد استراتيجية المحيط الازرق لسنوات (التغيير في سياسة المؤسسة لفترة قصيرة) وهذا امر يصعب على كثير من الشركات تحمله في فترة قصيرة .
- ✓ عندما تقدم المؤسسة ما قفزة في القيمة فإنها تكسب سمعة سريعة لإسمها، كما تكسب ولاء زبائنها في السوق وحتى الحملات الإعلانية ذات الميزانيات الكبيرة التي يمكن أن يقوم بها أحد المقلدين نادرا ما تصل الى قوة كافية للتغلب على السمعة التي إكتسبتها المؤسسة الأولى من خلال خلقها للقيمة والجدول الموالي يوضح أهم الحواجز:

جدول رقم (1.5) حواجز تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق

• عندما لا يشكل مبدأ إبتكار القيمة أمرا مهما بالنسبة للمنطق التقليدي للمؤسسة
• تعارض استراتيجية المحيط الازرق مع صورة ماركات المؤسسات الاخرى
• الاحتكار الطبيعي حيث لا يكون السوق كافيا لدخول لاعب ثان
• حقوق الملكية والموانع القانونية التي تمنع التقليد
• يؤدي الحجم الكبير الى تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة لمبتكر القيمة مما يثبط عزيمة المقلدين
• طرفيات شبكة الانترنت التي تعيق التقليد
• يتطلب التقليد عادة تغيرات كبيرة في المؤسسة من الناحية السياسية والعملياتية
• تكسب المؤسسات التي تقدم ابتكارا في القيمة سمعة سريعة وتكسب كذلك ولاء لزبائنها بحيث تعيق حركة المقلدين

المصدر: و. تشان كيم ، رينيه ماوبرغن ،إستراتيجية المحيط الأزرق ، كيف تبدع سوقا جديدة خارج اطار المنافسة ، ترجمة: جانبوت حافظ ، دار الفكر ، دمشق ، سورية ، 2006 ص 246.

المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

توجد العديد من الأدوات التي تستخدم من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق حسب كيم و ماوبرغن وهي:

المطلب الأول: الرزنامة الاستراتيجية

تعتبر تشخيص عملي لبناء إستراتيجية محيط أزرق مقنعة، وتجسد المشهد الإستراتيجي الحالي والآفاق المستقبلية للمؤسسة كما أنه مخطط بياني يساعد المدراء على مراقبة البيئة التنافسية لتلك الصناعة ومراقبة المنافسين يحتوي المحور الأفقي في الرسم البياني مجموعة العوامل الحاسمة والتي تتنافس عليها الصناعة الحالية والزبائن في القطاع ، المحور الرأسي يمثل أهمية وجود الزبائن في القطاع ، حيث وضعت كل العوامل التنافسية الرئيسية ، ويمكن تلخيص تطبيقات الرزنامة الإستراتيجية كما يلي[1] :

- ✓ عرض جميع العوامل الإستراتيجية المؤثرة في الوضع التنافسي الراهن للمؤسسة، كما أنها تساعد على التنبؤ بالعوامل المنافسة الإستراتيجية والمؤثرة مستقبلا في صناعة معينة.
- ✓ رصد حالة المؤسسة وخصومها والقدرة على المقارنة بينهما.
- ✓ تحديد العوامل والسمات الأكثر إهتماما من طرف الزبائن مع إمكانية الإستثمار فيها.

كما أن الرزنامة الإستراتيجية تهدف إلى غرضين هما:

1- إلتقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعروف، والذي يسمح للمؤسسة برؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، وأين تستثمر.

2- دفع المستخدمين إلى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها من المنافسين إلى البدائل ومن الزبائن إلى غير الزبائن من الصناعة.

ويتم إستعمال هذه الرزنامة عند التشخيص في خطوتين:

الخطوة الأولى: حصر العناصر في المجال (العوامل والمؤشرات) ويتم من خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه العناصر إلى ضعيف، متوسط، قوي.

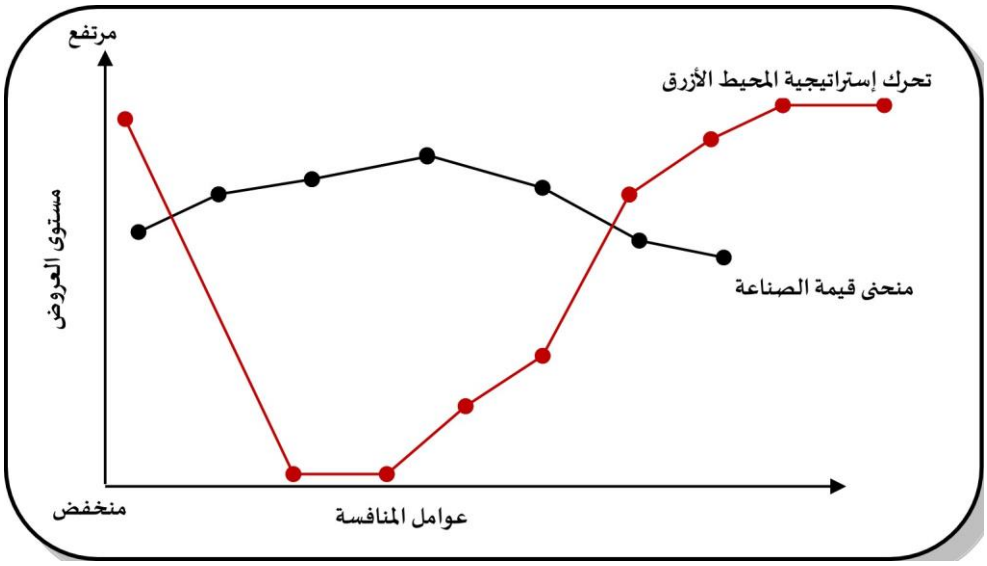
---

[1] كمال قاسيمي، حسينة دخان، **متطلبات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية**، حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات إقتصادية، العدد 1،المجلد 8،جامعة زيان عاشور بالجلفة ،2014،ص 174.

الخطوة الثانية: رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال برسم مستوى تركيز كل منافس على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس.

وتمكن الرزنامة الإستراتيجية من معرفة وضع المنافسين في الصناعة من خلال تحديد العوامل التي تتنافس عليه الصناعة حاليا وتستفيد منها المؤسسة بمعرفة وضعها الحالي مقارنة مع المنافسين في لصناعة ويسمى تقدم كل عامل من الأعمال منحنى القيمة ويمكن توضيح الرزنامة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): الشكل العام لرزنامة إستراتيجية المحيط الأزرق

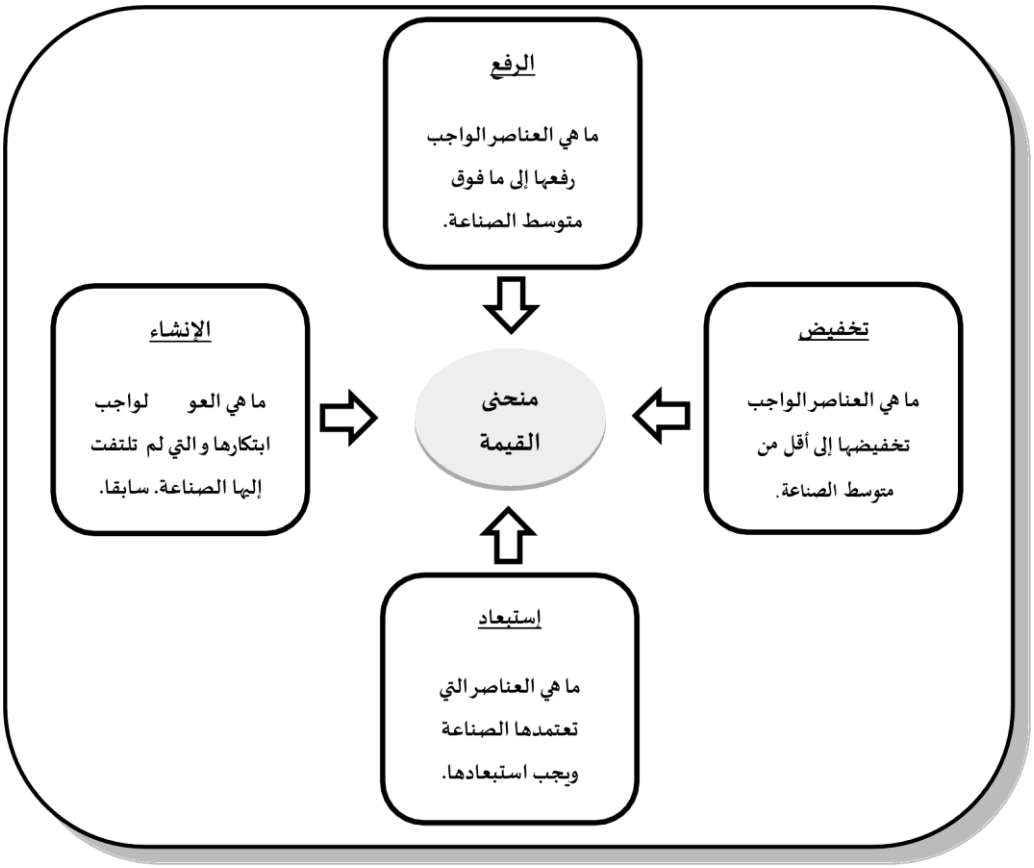


Source : on Web Site : http://bueoceanstrateg.com/tools/strategy-canvas/Accessd on 21/05/2022

المطلب الثاني: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق

1. **إطار العمليات الأربعة:** وتسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة وتعتبر هذه العمليات الركيزة الأساسية لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق وتصاغ على أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي في الأسواق الحمراء ويمكن إجمالها في العناصر الأربعة كما في الشكل التالي[1] :

الشكل رقم (1.3) إطار العمليات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق



Source: KimW.C, Mouborgne R ,(2005), Blue Ocean Strategy : from theory to practice, California management review,Vol 47,No3,P114.

يتضح لنا من خلال الشكل أن الإجابة على الأسئلة الأربعة المصاغة من طرف الباحثان كيم وماوبرغن يتم تكوين منحنى القيمة. والذي سنتطرق له لاحقا.

[1] كمال قاسيمي ، حسينة دخان ، **مرجع سابق** ، ص 175.

ويمكن توضيحها كما يلي[1] :

- ✓ **الإستبعاد** : تسعى مؤسسات الأعمال الى إستبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة ، لذلك يمكن النظر إليه على أنه إستبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الإحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح ، وتقليل التكاليف وحجم الإستثمار ، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة إمتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد .
- ✓ **التقليص** : ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير الضرورية أو غير المبررة ، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها ، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة .كان تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها ، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة إقتصاديا وماليا وفنيا وإجتماعيا وأخلاقيا ، أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها .
- ✓ **الرفع /الزيادة:** ويقصد بها إضافة أو رفع بعض المواد والاجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن ، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا سريعا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية ، وبما يؤدي زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على شهرتها وسمعتها محليا ودوليا ، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها .
- ✓ **الإبتكار: يعد** إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة ممارسة جديدة أو تعبير جديد

[1] عديلة أحلام ، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ،دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة لمؤسسة إتصالات الجزائر – بسكرة** ،العدد05 ،جامعة محمد خيذر بسكرة ، الجزائر،2020 ، ص ص 202-203.

بالنسبة للفرد الذي يتبناها، لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الإبتكار والتجديد على أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل ، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفؤة .

2. **شبكة القرارات:** بعد صياغة الأسئلة في إطار العمليات الأربعة ، تأتي شبكة القرارات ، وهي عبارة عن جدول مكون من أربعة أبعاد وتأتي هذه الشبكة كملخص للإجابة على الأسئلة السابقة المعروضة في إطار العمليات الأربعة، وتبين ما إتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق وتهدف هذه الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحنى قيمتها الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع إقصاء المنافسة منه وعندما تصبح المصفوفة (إستبعاد ، تقليص ، زيادة ، إبتكار) جاهزة يصبح من الممكن تحديد بعض المعايير من الإطار الاستراتيجي التي تريد المؤسسة التركيز عليها وسوف يكون منحنى قيمتها حينئذ مختلفا عن المنافسين، المهم أن تترك المحيط الاحمر ، وبالتالي تجنب البيئة التنافسية [1].

إن هذه المصفوفة يسهل فهمها وهي ناجحة جدا، لكن من الصعب على المؤسسة إعدادها، لأن الأمر يتطلب تحليلا كاملا للمعايير التجارية وللمنافسة ويمكن توضيح شبكة القرارات كما يلي :

شكل رقم (1.4) شبكة القرارات

الإستبعاد	التقليص
ماهي العناصر التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها: - تقليص أماكن بيع المنتجات - إستبعاد الافراد غير الاكفاء التخلص من المصاريف الكبيرة	ماهي العناصر الواجب تخفيضها الى اقل من متوسط الصناعة الحالية - الفرص الضائعة - الخطر النفقات غير الضرورية

[1] كمال قاسيمي ، حسينة دخان ، **مرجع سابق** ، ص 175.

الإبتكار	الزيادة
- ماهي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت اليها الصناعة الحالية: ● المنتجات الجديدة ● اساليب توزيع متميزة	ماهي العناصر الواجب رفعها الى ما فوق مستوى الصناعة - الزيادة في اماكن بيع المنتجات العرض المتميز

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي ، استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة المحور الاداري ، العدد 8 ، المجلد 4 ، كلية العلوم الادارية والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2006 ، ص 16

المطلب الثالث: منحنى القيمة

الرزنامة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، إنطلاقا منها ومن شبكة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحنى قيمتها، يرسم هذا المنحنى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع ويعتبر منحنى القيمة العنصر الرئيسي في رزنامة الإستراتيجية ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة وهو يظهر الأداء النسبي لكل عامل من الأعمال في الصناعة، كما أن عرض منحى القيمة يدل على أن الإرتباط بين إرتفاع وإنخفاض ترتيب العوامل (بمعنى العوامل التي تركز عليها الصناعة أكثر والعوامل التي تهملها الصناعة) وما تقدمه الصناعة للزبائن، للإحتوائه على كم هائل من المعلومات حول الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما أنه يسلط الضوء على الوضع الراهن في هذه الصناعة وهي مشتقة من إجراء تحليل الأعمال ، علاوة على ذلك يتم

تطبيق إطار العمليات الأربعة على رزنامة الإستراتيجية لإشتقاق مساحة السوق بلا منازع [1]، وعند رسم منحنى القيمة الخاص بالمؤسسة ، يجب معرفة كيفية قراءته وفق ما يلي [2] :

- ✓ تقاطع منحنى المؤسسة مع منحنى المنافسين، يعني أن المؤسسة عالقة في المحيط الأحمر وإستراتيجية المؤسسة صريحة أو ضمنية تميل إلى أن تحاول التفوق على المنافسين إما من خلال الجودة أو السعر؛
- ✓ عندما يظهر منحنى القيمة للمؤسسة على رزنامة الإستراتيجية بتقديم مستويات عالية في جميع العوامل يعكس ذلك أن المؤسسة عرضت الكثير من العناصر التي تضيف قيمة للزبائن ويجب على المؤسسة أن تقرر أي العوامل التي يجب تخفيضها ورفعها واستبعادها وإنشاؤها لبناء نموذج منحنى قيمة مختلف؛
- ✓ عندما يمتد منحنى قيمة المؤسسة بشكل متعرج، يشير ذلك إلى أن المؤسسة لا تمتلك إستراتيجية متماسكة، وتقوم المؤسسة على إستراتيجيات فرعية مستقلة؛
- ✓ التناقضات الإستراتيجية هي المناطق التي تقوم فيها المؤسسة بعرض مستوى عال على عامل تنافسي واحد، في حين تتجاهل العوامل الأخرى التي تدعم ذلك العامل، مثلاً: تستثمر بشكل كبير في جعل موقع المؤسسة سهل الإستخدام على شبكة الأنترنت لكن تفشل في تصحيح بطء العملية، كما أن التناقضات الإستراتيجية يمكن أن تكون موجودة بين مستوى العرض والسعر، مثلاً: وجدت محطة لمؤسسة البترول أنها تقدم عروضاً "أقل الأكثر" بمعنى تعرض خدمات أقل من أفضل منافس بسعر أعلى هذا سيؤدي إلى فقدانها لحصتها السوقية بسرعة؛
- ✓ في الرزنامة الإستراتيجية كيف يمكن للمؤسسة التميز في الصناعة لعوامل المنافسة؟ ، مثال: تستخدم كلمة ميغاهيرتز بدلا من السرعة ، أو درجة المياه الحرارية بدلا من الماء الساخن، هي عوامل تنافسية يتم ذكرها في مصطلحات ،حيث يمكن للزبائن فهمها وتقييمها، أم أنها مصطلحات تشغيلية؟ هذا النوع من المصطلحات المستخدمة في الرزنامة الإستراتيجية يعطي فكرة حول ما إذا كان تم بناء رؤية المؤسسة على

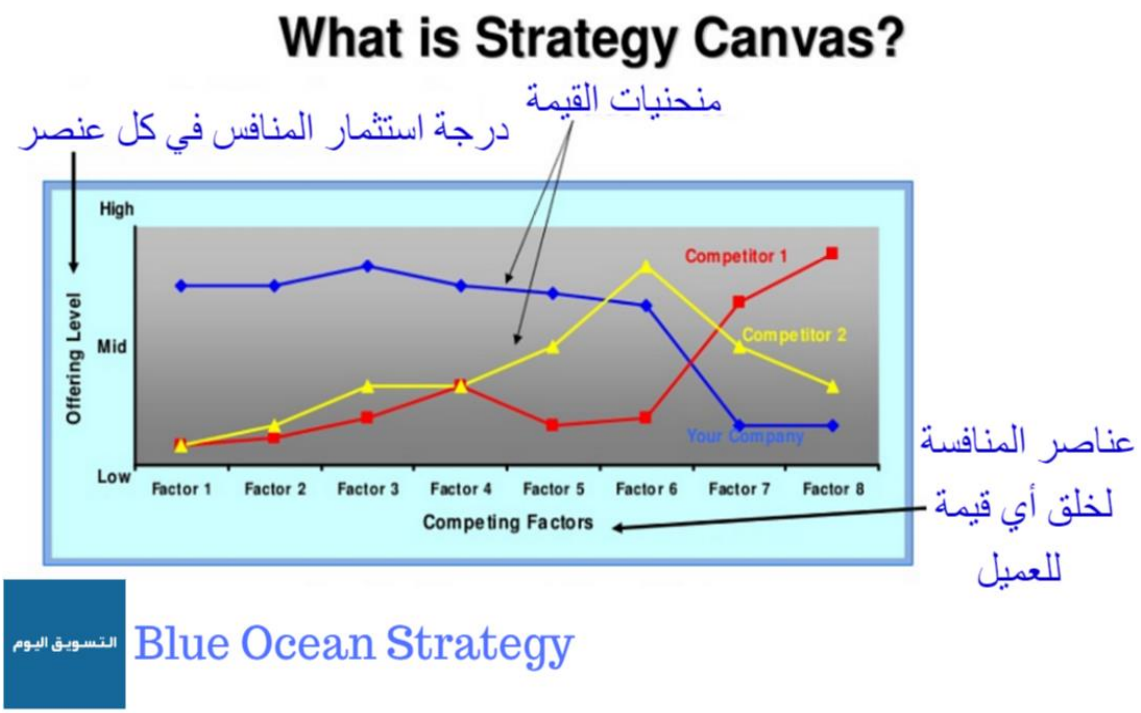
---

[1] Emil.F.M ,Wubben et al,Finding : **Uncontested Markets for European Fruits Vegetables Through Applying the Blue Ocean Strategy** , British Food Journal, Emerald Group pub,Vol 114, N02, 2012, p252.

[2] KimW.C, Mouborgne R ,(2005), **Op Cit,P.P** 119-120.

وجهة نظر "خارجية" مدفوعة من الطلب، أو من وجهة نظر " من الداخل إلى الخارج " عمليا، تحليل لغة مخطط الإستراتيجية تساعد المؤسسة في فهم إلى أي مدى يتم إنشاء الطلب في الصناعة وفي الشكل الموالي يمكن التوضيح أكثر:

الشكل رقم (1.5) منحنى القيمة



المصدر. كيف تصبح البراند رقم 1؟ إستراتيجية السوق الأزرق

بتاريخ 2022/05/21 **https://www.eltasweeqelyoum.com**

من خلال ما تم عرضه من أدوات تستخدم لبناء المحيط الأزرق، يتضح لنا أنها أدوات تحتاج إلى تحليل دقيق، كما أن هدفها يصب في إتجاه واحد وهو تطوير إستراتيجية تحدث قطيعة مع الوضع المألوف في الصناعة والسؤال الذي يجيب عنه منحنى القيمة هو مدى إستحقاق العمل لأن يكون رائجا وذلك حين يلبي منحنى القيمة لمؤسسة ما، والمعايير الثلاثة المحددة للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق هي : التركيز ، التفرد ، والشعار المقنع الذي يخاطب السوق فإن المؤسسة على المسار الصحيح :

- ✓ لأنه عندما يفقد منحنى القيمة لمؤسسة ما التركيز، فإن بنية التكاليف ستميل للإرتفاع ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ.
- ✓ وحين يفتقد التفرد: فإن إستراتيجية المؤسسة ستميل إلى مبدأ أنا أيضا، دون أن تجد سببا يجعلها تجد

مكانا متفردا في السوق.

- ✓ وحين يفتقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين فإنه ينساق ضمنيا أو يأخذ شكل المثال التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقناع.[1]

[1] كمال قاسيمي ، حسينة دخان ، **مرجع سابق** ، ص 175.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تشير الى إنشاء سوق جديدة غير متنازع عليها، كتوجه جديد في الفكر الإستراتيجي المبني على عدم التنافس من خلال إبتكار وخلق أفكار جديدة بعبدة عن الأسواق المألوفة مع إيجاد منفعة غير مسبوقة للزبون.

تتجه بمؤسسات الأعمال نحو التميز والتفوق، باكتشاف مساحات سوق جديدة غير معروفة سابقا حيث تقتضي بتخلص المؤسسة من المنافسة أو ما يسمى بالمحيط الأحمر، الذي تتنافس فيه المؤسسات على تقديم سلع أو خدمات أفضل ضمن إستراتيجيات تقليدية بالأساس عن طريق التميز أو تخفيض التكلفة .

ولإعادة بناء حدود السوق أو إيجاد محيطات زرقاء تتبع المؤسسة ما يسمى بإطار العمل ذي المسارات الستة حيث تركز في البيانات المتعارفة بمنظور جديد، ولزيادة حجم المحيطات الزرقاء على المؤسسات أن أخذ مساراً معاكساً فبدلا من التركيز على الزبون عليها أن تنظر إلى غير الزبون.

وتمر إستراتيجية المحيط الأزرق بمرحلة الصياغة والتنفيذ كما أنها تعتمد أدوات التشخيص والإعداد منها الرزنامة الإستراتيجية ومصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة ، الإبتكار) ولضمان إستمرارية تواجد المؤسسة في مساحة المحيطات الزرقاء يجب عليها البحث في حواجز التقليد .

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

في ظل البيئة التنافسية الحادة والتطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الإقتصادية التي فرضت ضرورة مواكبتها والتأقلم معها ووضع إستراتيجيات ملائمة تمكنها من مواكبة هذه التطورات والتغيرات، أصبحت الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات بإختلاف مجالاتها الى إمتلاكها وتحقيقها بتسخير كل الجهود والقدرات والموارد والإمكانيات بإعتبارها تساهم في إستمرارية وجود وبقاء المؤسسة في السوق، فإكتساب المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها وإستغلالها على الوجه الأمثل أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف الى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الإستحواذ على جزء منه أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن الأمر الذي إستدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا وتكسبها صفة السيطرة والإستمرارية الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز للمؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه .

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم الميزة التنافسية وعناصرها الأساسية وقد قسمت إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وتعود بدايات هذا المفهوم الى ثمانينات القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر حول إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمؤسسات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن إستدامتها وتحسين مستوى معيشة شعوبها ولازال مفهومها غير معرف بشكل واضح ودقيق إذ تراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ إرتبط مفهومها بإستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق وإكتساب والمحافظة والإستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول.

وللميزة التنافسية بعدين رئيسيين وهما [1]:

1. **بعد داخلي**: فداخليا تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيدا على هذه القدرات والامكانات والموارد والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية، فعلى سبيل المثال: تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو المهارات العاملين أو قدرات، رجال البيع.. إلخ، مقارنة مع مؤسسة التي لا تعترف بهذه المقدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.
2. **البعد الخارجي** : للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة " التنافسية " مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو

[1] مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي/**http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/** أطلع عليه بتاريخ 2022/04/20 على الساعة 18:01.

الموردين أو المشترين وغيرهم، وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفا أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة .

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع إزدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها وإكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير[1].

ولم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، لذا سنتطرق الى بعض التعاريف الأساسية المقدمة كما يلي:

يرى فليب كوتلر 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" [2].

وعرفها بورتر بأن الميزة التنافسية «تنشأ الميزة بمجرد توصل المؤسسة الى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"[3]

أما ميكسون وزملاؤه لينش فيرون أن الميزة التنافسية " القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول اليها"[4].

في حين يرى لينش أن الميزة التنافسية هي "البحث عن شيء فريد ومختلف عما يقدمه المنافسين"[5].

---

[1] مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي/**http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat** أطلع عليه بتاريخ 2022/04/20 على الساعة 18:33.

[2] أمينة بن علي ، العجال بوزيان : **الميزة التنافسية المفهوم والمحددات ، ملتقى علمي وطني حول:** إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر يومي 10 و11 نوفمبر 2009 ، ص4 .

[3] M.Porter**, Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition , France .1993 .p:48.

[4] رنا أحمد أديب عيتاني ، **تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية** ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة بيروت العربية ، لبنان ،2003 ص 22.

[5] نهاية عبد الهادي التلباني ، وآخرون ، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في_محافظة غزة** ، مجلة جامعة الأزهر غزة ، سلسلة العلوم الانسانية ، 2012 ، المجلد 14 ، العدد 02، ص 2017.

وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال إستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية بالإضافة الى الكفاءات والمعرفة وغيرها من القدرات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية [1].

ومن خلال مما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمقدراتها وإمكانياتها لتقديم منافع ومزايا فريدة ومختلفة ذات قيمة محققة للعميل، أي خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل على بلوغه أي مؤسسة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو خاص، وهذه الأهداف جميعها تهدف على الإرتقاء بالاقتصاد الوطني وجعله إقتصادا تنافسيا يملك قدرة التأثير، ومن أجل ذلك فإن صناعة الميزة التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الإقتصاد على التعامل مع العالم بفعالية وكفاءة، ويتم ذلك من خلال صنع إقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص والقدرات التي تؤهله للتفوق وهو ما يظهره لنا الشكل التالي:

---

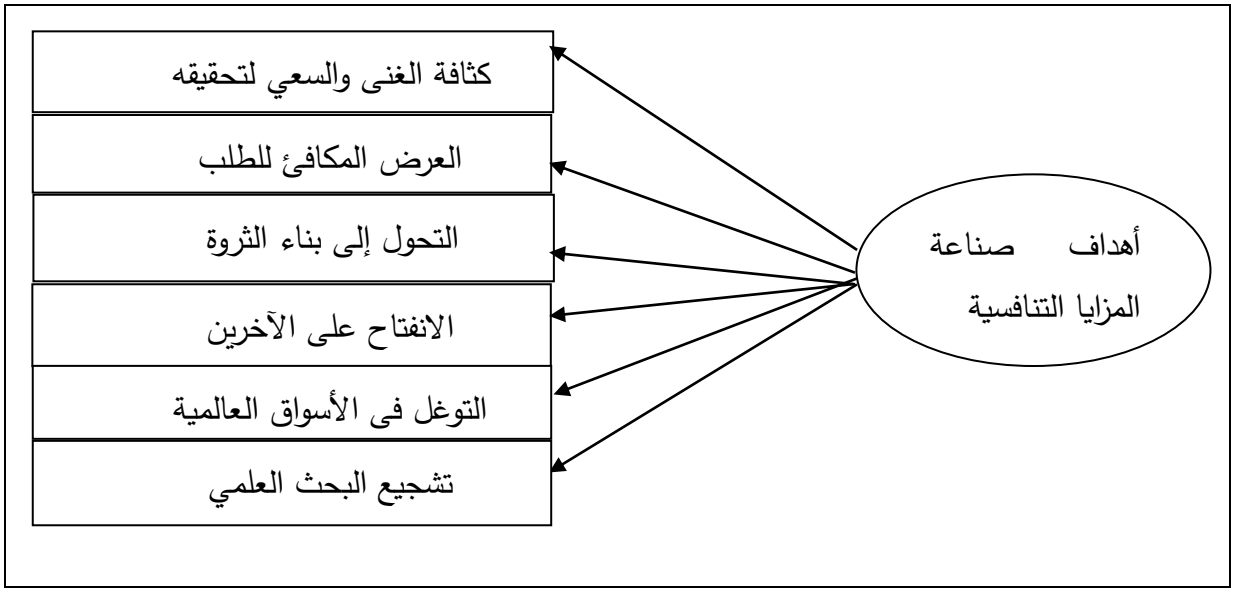
[11] محمد رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية – لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال** ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 ، ص ص 64،63.

[1] رنا أحمد أديب عيتاني ، **تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية** ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة بيروت العربية ، لبنان ،2003 ص 22.

[1] نهاية عبد الهادي التلباني ، وآخرون ، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظة غزة** ، مجلة جامعة الأزهر غزة ، سلسلة العلوم الانسانية ، 2012 ، المجلد 14 ، العدد 02، ص 2017.

[1] محمد رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية – لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال** ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 ، ص ص 64،63.

الشكل رقم (2.1): أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر: الخضيري محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص40.

ومن خلال ما سبق تتجسد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- ✓ تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.[1]
- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.
- ✓ إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءاتها وفعاليتها في إستخدام الموارد.
- ✓ تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

[1] الغالبي طاهر وإدريس وائل: **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص68.

- ✓ تؤدي الميزة التنافسية بالإعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.[1]
- ✓ تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

وبهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والإتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الإبداع و الإبتكار.

إذن تعد الميزة التنافسية للمؤسسة سلاحا لمواجهة التحديات و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل، كما تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها بإستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها وبالتالي فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، و أن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين و السعي لإرضاء الزبائن و التعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي[2] :

- ✓ أن تتمتع بالديمومة: إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- ✓ إستمرارية التطوير والتحسين والتجسيد: إذ أن بناء الاستراتيجية المستندة الى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس والمحافظة عليها.

---

[1] مرسي نبيل خليل: **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1996، ص38.

[2] مجاني باديس، طبول ريمة، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية**، ألفا للوثائق ونشر – إستيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 93.

- ✓ عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت.
- ✓ إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة: طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

ومن بين خصائص الميزة التنافسية كذلك [1] :

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ✓ تنعكس كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.
- ✓ تؤثر في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة
- ✓ تشتق من رغبات وطلبات الزبون وتقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

ويرى آخرون أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي [2] :

- ✓ أن تكون دائمة أي تكون سباقة على المدى البعيد.
- ✓ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة التنافسية.
- ✓ أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المؤسسة.
- ✓ أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المؤسسة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.

كل هذا يمثل أهم الخصائص والمميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أن تحرص على تطوير وتنمية ميزاتها التنافسية، و أن تركز على تلبية حاجيات و رغبات عملائها، و تهتم بالحفاظ على مواردها البشرية ذات

---

[1] تومي ميلود، صويلح سماح، **دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل إقتصاد المعرفة** ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، جانفي 2012،ص 90 http://revues.univ-biskra.dz/index.php/LFBM/article/view/3086>date de consultation M 14 mai 2022E>،

[2] احمد ابراهيم سعيد حسن، **اثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات** ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن،2017 ، ص 25.

الكفاءات و المهارات الذهنية و تنميتها لتكون لها أساس تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها و التي تعتبر هدفاً إستراتيجياً يعكس وضعا تنافسيا جيدا و مستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها.

رابعا: أبعاد الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط وتكون المؤسسات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية ، وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والنوعية التي تشير إلى إجمالي مبيعات المؤسسة منسوبا الى إجمالي مبيعات الصناعة وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب المحلي وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية :[1]

1. **الحصة السوقية** : تعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات الخدمات ومنتجات المؤسسة والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققته المؤسسة، والذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة المؤسسة في السوق وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تعظيم نسبة مبيعاتها وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والإهتمام بزبائنها الحاليين .

ومن الأهمية بمكان أن يعي صناع القرار الى أهمية تعظيم الحصة السوقية وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج وإبتكار أساليب وطرق تسويقية ذو تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة وتحقيق ميزة تنافسية عالية، فالإدارة الذكية في المؤسسات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن إحتياجات ومتطلبات الزبائن وتحلل مقدرة وامكانيات منافسيها والتغيرات والتحولات التي تطرأ عليه وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل وتعظيم حصتها السوقية وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو اليها.

[1] أحمد ابراهيم سعيد حسن، **مرجع سابق**، ص 22.

ويرى أخرون أن الحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى أو طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية [1].

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء فيها فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة المؤسسة والإحتفاظ على القوية في السوق ولما كانت الحصة السوقية تلعب دورا محوريا في تعظيم الأرباح وتمكين المؤسسة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها والحصول على عائد ثابت على الإستثمار وتوفر لها نوع من الإستقرار الإيجابي في السوق وتجعلها تنفتح على الأسواق العالمية، سعى صناع القرار والإدارات الى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها وتطوير أدائها والعمل جاهدا لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم ، من أجل تعظيم الحصة السوقية ورفع مكانة المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي .

2. **النوعية:** كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للمؤسسة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المؤسسة كإستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية، كما تعرف بأنها سياسة تتبعها المؤسسة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل. ويرى آخرون أن المؤسسات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها والذي ينعكس على رضا الزبائن ويلبي توقعاتهم ، فمن الأهمية بمكان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق والوضع الاقتصادي المتغير، كان لابد أن تسعى المؤسسات لبذل جهد إستثنائي

[1] أحمد إبراهيم سعيد حسن، **مرجع سابق**، ص 23.

لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة وتجويدها بهدف تحقيق رضا الزبائن وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق وتحسين معدل العائد على الإستثمار.

كما تلعب ضغوطات التنافسية دورا في تسارع وتيرة التغير السوقي ولذلك تسعى الإدارات الى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وعامليها، بهدف تحسين الأداء وإبتكار وإستحداث خدمات وسلع جديدة ، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم وحتى تستطيع المؤسسة من الهيمنة على السوق، لابد أن تسعى الى إتباع نهج صحيح والسير على خطى واضحة ودقيقة في تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن وتلبية متطلباتهم وتحقيق توقعاتهم والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات وتحسين نوعيتها وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي [1].

ومما سبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما إنعكس ذلك على سمعة المؤسسة وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق ومكنها من إستهداف أسواق على الصعيدين المحلي والدولي.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها ومن خلال مما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

أ: ميزة التكلفة الأقل

"معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر" [2] وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد مقومات الأساسية لزيادة القدرة

[1] أحمد إبراهيم سعيد حسن، **مرجع سابق**، ص 24.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، **الدار** الجامعية، القاهرة، مصر، 1996،ص 37.

التنافسية للمنتج وإستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين ويندرج ضمنها ما يلي:

1- **الحيازة على ميزة التكلفة الأقل**: للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتتمثل مراقبة العوامل فيما يلي:[1]

- ✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- ✓ مراقبة إستعمال قدرات المؤسسة، ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- ✓ مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن تم إستغلالها، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتوج، تمكن من تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع.
- ✓ مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- ✓ مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- ✓ مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع نشاط أو إنتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك لأنه عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف قبل الغير أفضل المستخدمين، والحصول على منفذ للموردين الأكفاء الذين يكثر الطلب عليهم.
- ✓ مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- ✓ مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، وبالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- ✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإقتصادي.

[1] Porter. M : **L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, sur site le 17/04/2022 : http://www.dunod.com,2003 , p129-136.

.

2- **العوامل المؤثرة على ميزة التكلفة الأقل**: إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان إستمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة.

وبالتالي فإن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائيا وإنما نتيجة جهود مكثفة وإهتمام متواصل ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط، حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة وإستعمال نفس مصادرها ويختلف عنصر الدوام بإختلاف عوامل تطور التكاليف و كذلك بإختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي:[1]

- ✓ إقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- ✓ تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- ✓ التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- ✓ حقوق الملكية الخاصة بمنتوج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتوج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الإختراع.

ب: ميزة التميز

وهي" قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون" [2] و تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة، و التي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، و تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من

[1] Porter. M : L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", **Op-cit**, p143-145.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار** الجامعية، القاهرة، مصر، 1996، ص ص84- 85.

العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة، و تستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، و التي تشمل العناصر التالية:[1]

- ✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- ✓ تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- ✓ التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- ✓ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- ✓ حجم النشاط، والذي قد يناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- ✓ الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

1- تحقيق ميزة التميز

تختلف عوامل التفرد بإختلاف النشاط والقطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، و من ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لإستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر إستمرارية من غيرها، فالإستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في إقتراح و إكتشاف مصادر جديدة للتميز[2].

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلا تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب

[1] Porter. M : L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance **Op-cit,** p152-162.

[2] Porter. M : L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", **Op-cit**,152-162.

توفر مختصين إضافيين مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنيع منتجات أكثر دواما من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية أو الأغلى سعرا.

ولكي تنجح المؤسسة في تميزها، عليها أن تحقق الشروط التالية:

- ✓ تعزيز مصادر التفرد من خلال إستغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن تم ضمان ولائه للمؤسسة.
- ✓ تحويل تكلفة التميز إلى ميزة بإستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتوج النهائي.
- ✓ إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وألا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي ترتكز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

2- تكلفة التميز

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها وهناك تباين في تكلفة التميز لدى المؤسسات ويرجع ذلك إلى إختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة [1].

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما [2]: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

1- حجم الميزة التنافسية

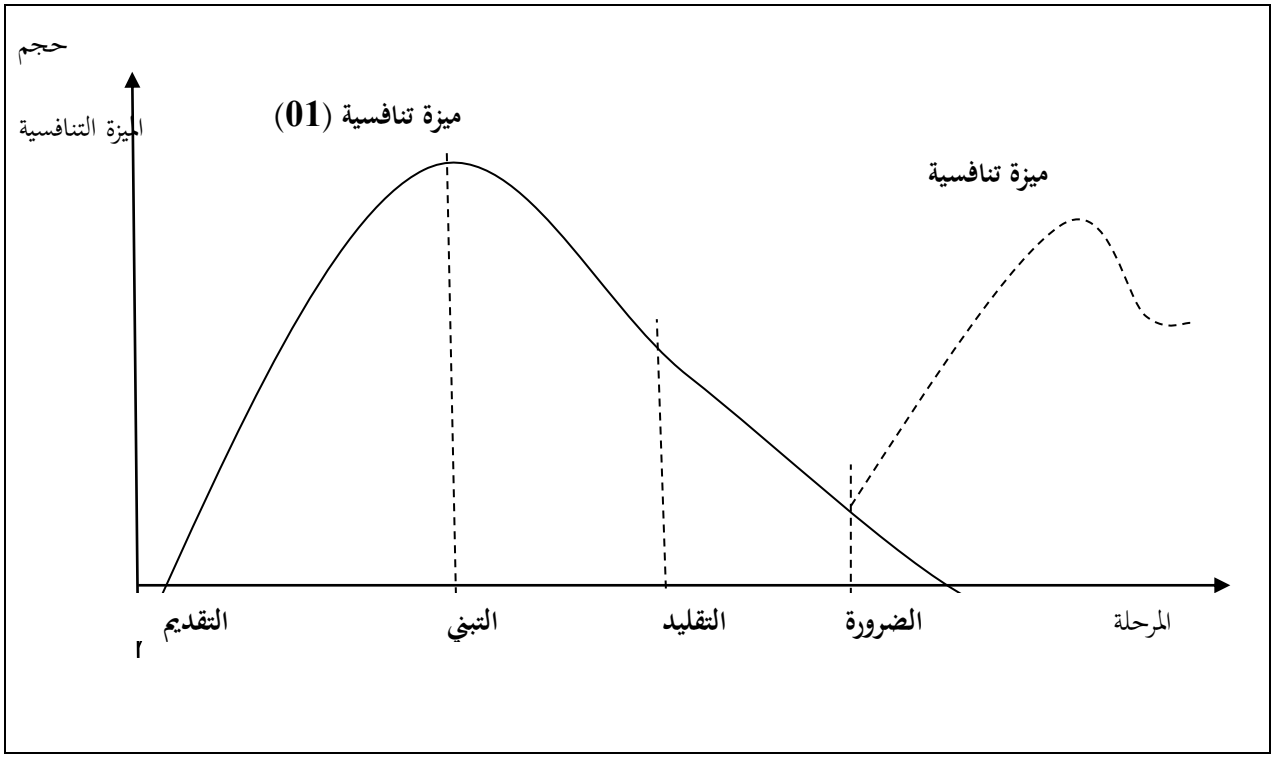
[1] Porter. M : L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", **Op-cit**, p162.

[2]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص ص85-89.

يكون للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتوج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبل للعميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (2. 2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مرسي نبيل خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ،1996، ص 86.

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي[1] :

أ. مرحلة التقديم

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي إكتسبت ميزة تنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري، و مع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية إنتشارا أكثر.

ب. مرحلة التبني

تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث التوسع والإنتشار، بإعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

ت. مرحلة التقليد

يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

ث. مرحلة الضرورة

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها تماما، و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، و تعرف في ذات الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يقصد النطاق على مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي[1]:

[1] نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص.85

أ. القطاع السوقي

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. درجة التكامل الأمامي

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

ت. البعد الجغرافي

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

3. قطاع النشاط

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

[1] نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق** ، ص ص 86-87.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

قد تتحقق الميزة التنافسية نتيجة لتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعدد هذه المصادر في ميزة واحدة كانت صعبة التقليد وتعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر منها ما يلي[1] :

1. **الإبداع**

إن العدد المتزايد في المؤسسات والذي صاحبه تزايد التنافس على المستوى المحلي والدولي، أدى الى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه، الى درجة إعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية[2]مثال مؤسسة British Airwary التي إستخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها (المسافر العالمي الجديد).

2. **الوقت**

يعتبر الوقت سواء في إدارة الانتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الأسواق من خلال إختصار دورة حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- ✓ الإلتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. **المعرفة**

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، حيث أصبحت شرطا أساسيا ضمن سياسات المؤسسة الإستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقة للمعرفة أمرا

---

[1] نوري منير مداخلة بعنوان :**إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات** ، على موقع https://www.shatharat.net

أطلع عليه بتاريخ : 2022/04/14 على الساعة 22:13 .

[2] Philip Köhler, Bernard Dubois et Delphine manceau**, Le marketing management** .11eme édition, Pearson éducation, paris, 2004, p44.

ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الإختراع والعلامات التجارية المتميزة ،ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة ، فهي تعمل على تأثير وإستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى إستثمار تحقيق لرأس مالها الفكري والمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات .[1]

4. المرونة

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن إزدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها.

وتعرف المرونة بأنها: "الإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون، فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".[2]

لقد عدت المرونة بعد تنافسي مهم في تسعينات القرن الماضي كنتيجة لحركة الأسواق الدولية، و البعد المتوقع للقرن الواحد والعشرين، لذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل و الجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة، بما يكسب المؤسسة المرونة اللازمة، و يمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج و مزيج المنتوج.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:[3]

- ✓ **مرونة الحجم**: ونعني بها قدرة المؤسسة في الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب.

---

[1] سملالي يحصينة، **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة** ، أطروحة دكتوراه تسيير ، جامعة الجزائر ، السنة 2003-2004 ، ص 45.

[2] Vonderembse. M et White. G: **Operations Management: Concepts, Methods, Strategies**, 4éme Ed. McGraw-Hill, USA, 2004, p31.

[3] البكري ثامر، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان، 2008، ص ص206-207.

✓ **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات العملاء، و ذلك باعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، و بالتالي فإن المنتوج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

5. الجودة

بعدما كان الإهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الإهتمام بحاجاتهم وأذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانينات وما صاحبها من تطور تكنولوجي التركيز على بعد آخر هو توخي الجودة العالية في المنتجات.

إن كلمة "الجودة" كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة "النوعية" والتي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتوج وشكله ولونه و تركيبته، في حين أن الجودة تعتبر مفهوم أكثر دقة يتمحور حول مواصفات و خصائص المنتوج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع مواصفات معينة.[1]

تعرف الجودة على أنها: "الهيئة و الخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي توضح و تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية".[2]

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المميزات التي يتوفر عليها المنتوج، والتي من شأنها أن تلائم تطلعات الزبون، سواء أكانت واعية أو غير واعية كذلك".[3]

كما تعرف بأنها: "تقليل معدل العيوب بالمنتوج، وتسعى للوصول بالإنتاج للمواصفات التصميمية من خلال تقليل معدل العيوب".[4]

---

[1] قنات فوزي و داني الكبير معاشو، **الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد11، العدد21، 2001 ، ص103.

[2] أبو فارة يوسف أحمد، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، ملتقى حول إقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان ،25-27 أفريل 2005، ص3.

[3] Neuville. jean. P**: la qualité en gestion**, Revue Française de gestion, France, N^{0}108, 1996, p38.

[4] Porter. M: L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , **Op-cit** , p129.

حدد الكاتب "ديلوورت" مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي:[1]

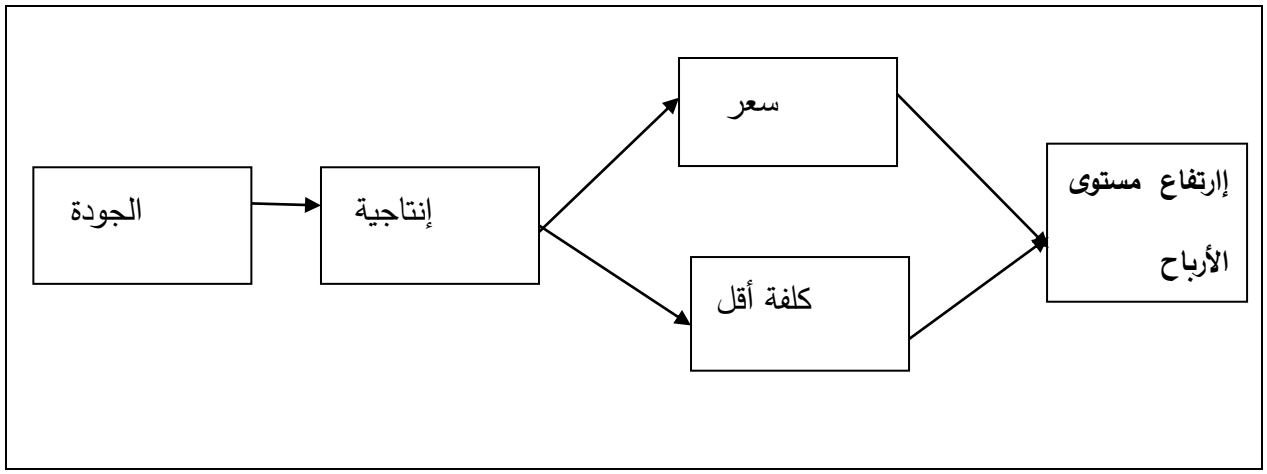
- ✓ **جودة التصميم**: مدى مطابقة المنتوج للغرض المراد إستخدامه؛
- ✓ **جودة المطابقة**: أي مدى مطابقة المنتوج للمواصفات دون عيوب؛
- ✓ **جودة الخدمة**: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

وبهذا فإن تأثير الجودة على الميزة التنافسية من خلال النقطتين التاليتين:

- ✓ إنتاج منتجات عالية الجودة تزيد من قيمتها في نظر المستهلكين، مما يؤدي بالمؤسسة لفرض أسعار عالية تنتج عنها أرباح عالية؛
- ✓ رفع كفاءة العاملين، مما يؤدي لتقليل الهدر وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية صنع المنتوج، وهذا يؤدي لتحسين الربح.

والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة:

الشكل رقم (2.3): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



Source :Hill Charle. W et Gareth jonhes. Management: Text and cases" R:" Strategic 4eme Ed. sauder college publishing, New York, 2001, p130.

[1] Dilworth james. B: **Operations management providing valuein goods and services**, 3éme Ed. pryaden press, New York, 2000, p61.

إذن فالمنتوج سلعة كانت أم خدمة عالية الجودة لا يكون سعره عالي فحسب، بل يؤدي إلى خفض التكلفة، وأن الاهتمام بالجودة لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مجرد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية، بل أصبح ضرورة من أجل بقاء و ديمومة المؤسسة.

وبالتالي فإن الجودة هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

أما حسب **جان جاك لامبين** الذي إعتبر مصادر الميزة التنافسية أما أن تكون داخلية أو خارجية [1]:

1. **الميزة التنافسية الخارجية:** هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري ، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال او برفع كفاءة الاستعمال
2. **الميزة التنافسية الداخلية:** تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة ، أو تسيير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين

ويشير **بورتر** في نموذجه حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في [2]:

- ✓ **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة تسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار أقل من المنافسين مع الإحتفاظ بالجودة المتميزة.
- ✓ **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التميز في هذه الخدمات
- ✓ **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين ميزة الكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة الى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك وان المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافسيها .

---

[1] كربالي بغداد ، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، المكتبة الشاملة** ، 2019 ، ص 6 على موقع https://shamela.org/pdf تاريخ الاطلاع 2022/04/08 على الساعة 15:53.

[2] محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، **إدارة التسويق** ، دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص ص 245-246.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المؤسسات مرنة جدا في مواجهة ظروف سريعة التغير في محيطها وذلك بالإعتماد على الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وبأقل تكاليف ممكنة.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية

تعتبر الإستراتيجية التنافسية مصدرا من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد وإختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، ومنه ماذا يقصد بالإستراتيجة التنافسية وكيف تصاغ وكيف يمكن أن تكون أساس للميزة التنافسية؟

أولا: تعريف الإستراتيجية التنافسية وأهدافها

1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية

إن الاستراتيجية التنافسية كانت ولا زالت محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الإستراتيجية التنافسية عبارة عن " خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه " [1] وتعرف كذلك على أنها " كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"[2] وتعد كذلك على أنها فن تحقيق وإستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليده والتي تتصف بالديمومة.

وتعرف الإستراتيجية التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين [3].

---

[1] نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2005، ص67.

[2] محي الدين قطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2012 ، ص101.

[3] شيقارة هجيرة، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 12.

ومن خلال مما سبق يمكن تعريفها على أنها هي خطة عمل طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة على مستوى ميدان نشاط صناعي محدد و تهدف لإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها وذلك بعد تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الصناعة ومقارنتها بتلك الخاصة بها .

2- أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية التنافسية فيما يلي[1] :

- ✓ **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.
- ✓ **إكتساب تمركز جيد في البيئة:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية للمؤسسة وبالتالي الإستراتيجية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أسسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات والإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية التنافسية

إن وضع إستراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة وماهي أهدافها وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية [2]:

- ✓ نقاط القوة والضعف؛
- ✓ القيم الشخصية لمسيري المؤسسة؛
- ✓ الفرص والتهديدات؛
- ✓ التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

ثالثا: الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

---

[1] شيقارة هجيرة ، **مرجع سابق**، ص ص 14-15.

[2] شيقارة هجيرة ، **المرجع نفسه**، ص13.

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية [1]:

1- **طريقة التنافس**: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع والتصنيع وهكذا...؛

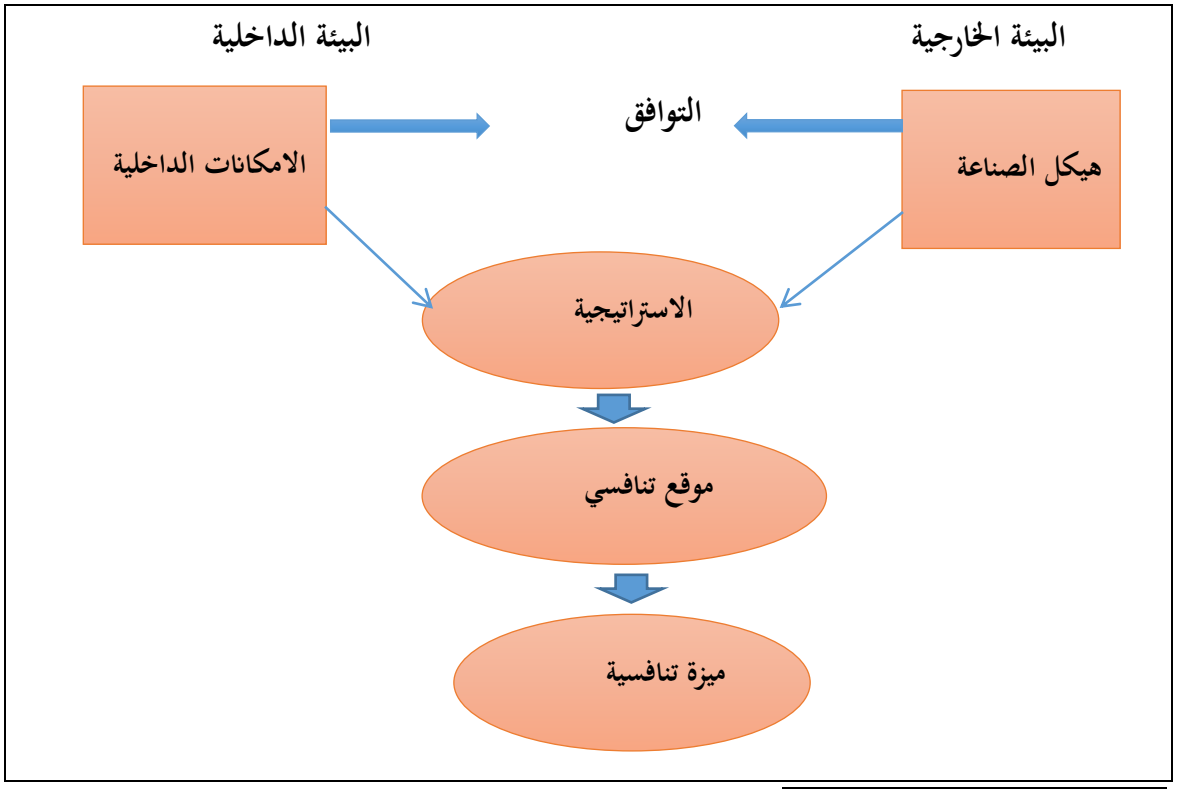
2- **حلبة التنافس**: وتتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛

3- **أساس التنافس**: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة وبحيث تستوفي معيارين هما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين، والمرتقبين؛
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية؛

الشكل رقم (2.4): إستراتيجية التنافس إستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



[1] مرسي نبيل خليل، **مرجع سابق**، ص81.

المصدر: مرسي نبيل خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، مصر،1996، ص81

المطلب الثاني: إستراتجيات الميزة التنافسية لبورتر

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس هو الذي قدمه "بورتر" ، والذي يرى أنه يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حال إهتمامها بالميزة التنافسية والمتمثلة في: إستراتيجية قيادة التكاليف، التميز والتركيز ويؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتوج بسعر أقل أو بإستخدام أساليب تميز المنتوج المقدم للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية كل السوق بأكمله كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.5): الإستراتيجيات العامة للتنافس

النطاق التنافسي	الميزة التنافسية: التميز	الميزة التنافسية: التكلفة الأقل
هدف سوقي واسع	التميز	قيادة التكلفة
هدف سوقي ضيق	التركيز على التميز	التركيز على التكلفة

Source: Wheelen. T et Hunger. J: "Strategy Management", Ed. Pearson Prentice Hall, USA, 2006, p149.

أولا: إستراتيجية قيادة التكاليف

تعني إستراتيجية قيادة التكاليف قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع و تسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، أو هي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، و هذا لا يعني أن تقدم المنتجات سواء كانت سلعة أو الخدمة بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية و الإدارية، و كل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدر لميزة التكلفة الأقل.[1]

وبهذا تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في سلعها أو خدماتها المقدمة في السوق، و من تم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الكلي أو لقطاع معين في السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين و تحقيق قدر أكبر من الأرباح.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها، لذا يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف) تحديدا أو تحليلا لكافة عناصر التكلفة، والمراحل المؤثرة في مستوى أو قدر التكلفة، هذا فضلا عن زرع و تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات و التخصصات في المؤسسة.[2]

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة السوق في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية نذكر منها:

- ✓ تحقيق إقتصاديات الحجم، وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، وبالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتوج.[3]
- ✓ تكوين الموارد البشرية بإكسابهم لمهارات وخبرات تسمح لهم بتأدية العمل بكفاءة أكبر، وانخفاض وقوع الأخطاء المكلفة.

---

[1] التميمي إياد فاضل و الخشالي شاكر: **السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، عمان، المجلد 8، العدد2، 2004، ص129.

[2] Porter. M: L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, **Op-cit**, p26.

[3] الدوري زكريا، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص246.

- ✓ تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعمال بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- ✓ تقديم منتوج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه، وإستخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتوج.
- ✓ تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها بورتر، وتتمثل هذه المزايا في[1]:

1- على مستوى المنافسين

فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، لأنه مهما كانت حدة الصراع مع المنافسين على مستوى الأسعار، فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا على الأقل تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على التكلفة من السوق.

2- على مستوى العملاء

إن نجاح هذه الاستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساواة العملاء سواء كانوا صناعيين أو مستهلكين نهائيين، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة، وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية كما سبق يجب أن تكون الوحيدة المسيطرة على مستوى الكلفة، فإنه سوف يكون بإمكانها فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية، والإستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

3- على مستوى الموردين

إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعلها في مركز قوة عندما يتعلق الأمر بالمساواة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة

[1] Bernard Garrette et autres : **STRATEGOR la référence stratégie de la start-up à la multinationale**,8ème édition, dunod , paris ,2019 , PP : 74-76

إرتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون بإستطاعتها تحمل هذه الأعباء إلى حين، والبحث عن مواد بديلة أو إقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

4- على مستوى الداخلين الجدد

فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد إلى السوق، فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها لإقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترتفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا، فإن الإنطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة و يتطلب إستثمارات ضخمة و مصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة الداخلة بالصمود أمام أسعار السوق.

5- على مستوى المنتجات البديلة

فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية قيادة التكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة، لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتوج المراد تعويضه، وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف، وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ومن أمثلة المؤسسات العالمية المتبعة لاستراتيجية قيادة التكلفة نجد: مؤسسة (Bic) لصناعة الأقلام الجافة، مؤسسة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، و أخيرا مؤسسة (Ford) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة.

ثانيا: إستراتيجية التميز

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد والتفوق في تقديم منتوج معين سواء كان سلعة أو خدمة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر إضافي، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتوج، سمات خاصة به، تصميم مميز و سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة.[1]

[1] Orsoni. J : **Management Stratégique**, Ed. Vuibert, Paris, 1990, p140.

ويتطلب من المؤسسة خلق سلع أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية، وتركز أساسا على الخصائص غير السعرية و التي تجعل الزبون مبتهجا و مستعدا لدفع قيمة أكبر، و تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها للزبون.[1]

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية، فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد إستخدامات المنتوج وتوافقه مع حاجات المستهلكين، وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التميز فيه، لهذا تعتمد إستراتيجية التميز على الأنشطة التالية:[2]

- ✓ شراء مواد أولية جيدة بحيث تؤثر على أداء جودة المنتوج النهائي.
- ✓ تكثيف مجهودات البحوث والتطوير إتجاه المنتوج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة إستخدامات المنتوج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة.
- ✓ مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتوج.
- ✓ عملية التصنيع، بحيث يجب التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، وتصميم أداء فائق من الناحية الهندسية، الصيانة، إستخدامات مرنة للمنتوج وجودته.
- ✓ نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- ✓ أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية إستخدام المنتوج، تقديم شروط إئتمانية أفضل، والتشغيل السريع للأوامر والطلبيات.
- ✓ ومن أهم مجالات التميز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية طويلة كما يلي:[3]
- ✓ التميز على أساس التفوق الفني؛
- ✓ التميز على أساس الجودة؛

---

[2] طالب علاء فرحان والبناء زينب، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص156.

[3] مرسي نبيل خليل ، **المرجع السابق**، ص ص119-120.

[3]مرسي نبيل خليل، **المرجع نفسه**، ص119.

- ✓ التميز على أساس تقديم خدمة مساعدة أكبر للعميل؛
- ✓ التميز على أساس تقديم المنتوج قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس وتتمثل هذه المزايا في:[1]

1- على مستوى المنافسين

تسمح إستراتيجية التميز بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة، وذلك بفضل وفاء عملائها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية العملاء إتجاه السعر، فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات، ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية.

2- على مستوى العملاء

تكبح إستراتيجية التميز من دون شك سلطة العملاء، وذلك لأنه لا يتوفر لديهم منتجات متكافئة أو متقاربة مع منتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة مما يجعلهم أقل حساسية للسعر.

3- على مستوى الموردين

بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم، وأن أسوأ الإحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.

4- على مستوى الداخلين الجدد

إن إستراتيجية التميز تشكل عقبة أمام دخول منافسين جدد للسوق، خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز، كالبحوث العلمية والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

5- على مستوى المنتوجات البديلة

تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها لكي تحصل على وفاء العملاء وإلتزاماتهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

---

[1] حيدر إبراهيم يونس، **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص186.

كما أن لإستراتيجية التميز بعض العيوب المتمثلة في:[1]

- ✓ إحتمال قيام المنافسين بمحاكاة المنتوج بسرعة.
- ✓ قلة الوعي لدى العملاء بالمزايا الفريدة للمنتوج.
- ✓ نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجية التميز يتطلب التنسيق بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب الخبرات والموارد البشرية الماهرة.

و من أمثلة المؤسسات التي تتبع استراتيجية التميز نجد: نجد مؤسسة (Sony) للمنتجات الكهرومنزلية، مؤسسة (IBM) لصناعة الحاسوب حيث تقدم خدمة ممتازة، مؤسسة (Prince) في مضرب التنس، و مؤسسة مرسيدس و (BMW) لصناعة السيارات.

بناء على ما سبق يتضح أن إستراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات عما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في مجال التصميم والجودة ومظهر المنتوج، أو قدرة تكنولوجيا الإنتاج على سرعة تلبية رغبات العملاء، أو شمول الخدمة المقدمة، أو إمكانية الحصول على المنتوج في أي مكان و في أي وقت، أو في طريقة صنع المنتوج، و يكون العملاء أكثر ولاء و أقل حساسية للتغير في الأسعار، و ذلك لحرصهم في الحصول على الميزة توفرها المؤسسة في منتجاتها. كما تتحمل المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تكاليف إضافية، وزيادة أسعارها في أغلب الحالات، في كونها لا تبحث عن تحقيق تكاليف أقل من منافسيها، بل تبحث عن تقبل سعر أكبر من قبل الزبائن.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل السوق، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من العملاء معينة، أو جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة أو بالتركيز على إستخدامات وخصائص معينة للمنتوج.[2]

تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم بإرضاء العملاء من خلال قيادة التكلفة والتميز داخل القطاع السوقي المستهدف، كما أن السمة المميزة لإستراتيجية التركيز

[1] الخزامي عبد الحكم: **الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص338.

[2] Djitili. S: **Marketing Stratégique**, Berti Edition, Alger, 1998, p82.

هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

وبهذا فإن المؤسسات التي تتنافس وفقا لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات متميزة بشكل عال جدا، وتكون قادرة على إشباع رغبات وحاجيات مجموعة من العملاء في حيز محدد من السوق، كما تحاول أيضا هذه المؤسسات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف، حيث تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام التركيز في الحالات التالية:[1]

- ✓ عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء، ممن لهم حاجيات مختلفة أو سيستخدمون المنتوج بطرق مختلفة.
- ✓ عندما يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو السريع.
- ✓ عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

تستلزم إستراتيجية التركيز خطوتين مهمتين:

1- إختيار وتحديد قطاع السوق

ويعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها، و ذلك لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، و يستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع و مدى المنافسة و الأهمية النسبية للقطاعات من وجهة المنافسين الرئيسيين، و من تم ما هو الربح المتوقع لكل قطاع و مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و إحتياجات القطاع.

2- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف

تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل التوافق بين إمكانيات المؤسسة و إحتياجات القطاع السوقي المستهدف.

[1] مرسي نبيل خليل، **مرجع سابق**، ص 192.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالا ضخمة، وما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود من السوق، و هذا فضلا عن قلة عنصر المخاطرة في إعتمادها. كما أنها تعتبر الإستراتيجية المعتمدة بدرجة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لا يعني أن هذه المؤسسات لا تعتمد على الإستراتيجيات الأخرى السالفة الذكر، و لكن يتوقف اعتمادها على قدراتها المادية و البشرية، إستراتيجية قيادة التكاليف تعطي الأسبقية للمؤسسات الكبيرة و ذلك لإعتمادها على الإنتاج بالحجم الكبير، بينما إستراتيجية التميز فلها خصوصيات و اعتبارات تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطبيقها و إنتهاجها.

و من أمثلة المؤسسات المتبعة لإستراتيجيات التركيز نجد: مؤسسة (Rolls-Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات، مؤسسة (Volkswagen) لصناعة السيارات حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة، و لا تتعامل مع الوزن الثقيل من الشاحنات و الحافلات مما أكسبها ميزة التخصص، مؤسسة (Patek Philippe) الفرنسية لصناعة الساعات ومؤسسة (Solectron) المتخصصة في إنتاج لوحات الدائرة الكهربائية المستخدمة في أجهزة الحاسوب و الأجهزة الإلكترونية.

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أنه لا توجد إستراتيجية من بين الإستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر تصلح لمؤسسة دون غيرها، فكل مؤسسة تختار الإستراتيجية الأنسب والتي تسمح لها بتعظيم أرباحها لإكتساب القوة و منه تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية وأسباب وآليات تطويرها

أولا: معايير الحكم على الميزة التنافسية

يمكن الحكم على فعالية وجودة الميزة التنافسية من خلال مجموع من المعايير التي تقيس مدى ملائمة الميزة التنافسية، والتي يمكن تحديدها في ثلاثة معايير كما يلي:[1]

1- مصدر الميزة

[1] مرسي نبيل خليل ، **مرجع سابق**، ص ص99-101.

ويعني تلك المصادر التي تأسس عليها الميزة التنافسية، أي الموارد والقدرات التي تعتمد عليها المؤسسة في أنشطتها الأساسية، والتي يمكن أن تكون لها قدرات تنافسية على المدى البعيد، ونميز في هذا الصدد بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

أ– مزايا تنافسية منخفضة

تعتمد على التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين وهذا النوع من الميزات التنافسية لا يشكل تنافسية للمؤسسة في المدى الطويل، لكونها سريعة الإنتشار والتقليد، وبذلك تفقد خاصيتها كميزة تنافسية بسرعة، ولهذا يجب على المؤسسة تطويرها و تنميتها بإستمرار من خلال تدنية التكاليف التشغيلية و الاستثمارية بشكل دائم.

ب– مزايا تنافسية مرتفعة

تعتمد على تميز المنتوج أو الخدمة (التميز و التفرد من تقديم منتوج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل: تكوين خاص للموارد البشرية، و تشكل هذه الميزة التنافسية سند تنافسي و قوة تنافسية جيدة لكونها تتصف بصعوبة التقليد، و لكن حتى تضمن المؤسسة إستمراريتها في الأجل الطويل عليها بتطويرها و تنميتها من خلال تنمية وتكوين الموارد البشرية و تشجيع الإبتكار والإبداع و كل المبادرات الهادفة إلى التجديد و التطوير سواء إنتاجي أو إداري.

2––عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن إعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة مثل: تصميم المنتوج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها، مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين و بهذا تفقد ميزاتها، وبالتالي تتعرض إلى تراجع في حصتها السوقية، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، و ذلك من خلال الإعتماد على القدرات و المهارات الداخلية و الحفاظ عليها، ثم العمل على تنويع مهاراتها و قدراتها بالشكل الذي يعدد من أنشطتها و أداءها و يسمح بتحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات و المعارف الداعمة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، و انتشار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

نظرا لإستحالة الحفاظ على الميزات التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة الناتجة عن شفافية التعاملات وسرعة تداول المعلومات، وخاصة ظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ولذلك كان من الضروري تنمية وتحسين الميزة التنافسية بإستمرار، حيث تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية قوية تحقق لها التفوق و الريادة التنافسية.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة ومدى فعاليتها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير السائدة في القطاع.

كما يمكن للمؤسسة من إثراء هذه المعايير بهدف تقييمها ومعرفة مدى نجاعتها وفعاليتها، وبالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة ما إذا لم تحقق هدف التفوق على المنافس وكسب ولاء العميل وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

ثانيا: أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية

1- أسباب تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في: التكنولوجيا، المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة، أساليب التسويق، أساليب الإنتاجية ...الخ، والتي لا تتم إلا بإستخدام البحث والتطوير، و تكوين الموارد البشرية و تنمية قدراتهم الإبداعية و مهاراتهم.

ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة ما يلي:[1]

أ- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزاتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتوج والعميل هي

[1] الخضيري محسن أحمد، **صناعة المزايا التنافسية**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص ص 53-54.

علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة.

ب- ظهور تكنولوجيا جديدة

تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:

- تصميم المنتوج باستعمال الإعلام الآلي؛
- طرق التسويق العصرية عبر الانترنيت (التسويق الإلكتروني)؛
- طرق الإنتاج أو التسليم؛
- الخدمات المقدمة للعميل.

ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة

بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

ت-تغير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (المواد الأولية، اليد العاملة، وسائل النقل، الآلات، الطاقة) عند إرتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن تم تحقيق التميز مرة أخرى.

ث- حدوث تغييرات في القيود الحكومية

هناك مجوعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتوج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن تم الصمود في وجه المنافسين.

ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية

يتوقف تعزيز أو إنشاء ميزات المؤسسة التنافسية على توافر العوامل التالية:

- ✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتوج وتعظيم عائدها.

- ✓ توظيف الموارد البشرية المتميزة وتكوينها حتى تصبح قادرة على الابتكار والإبداع وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.
- ✓ إتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء بإتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- ✓ عدم إقتصاد جهود المنافسة على جودة المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة أو سعره، بل الإعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- ✓ التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتوج سواء كان سلعة أو الخدمة، ووصولا إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ✓ تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، وإستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- ✓ تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوئها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشيا مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الإستثمار فيها، والتمتع بمركز تنافسي منفرد بها، وكذلك أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

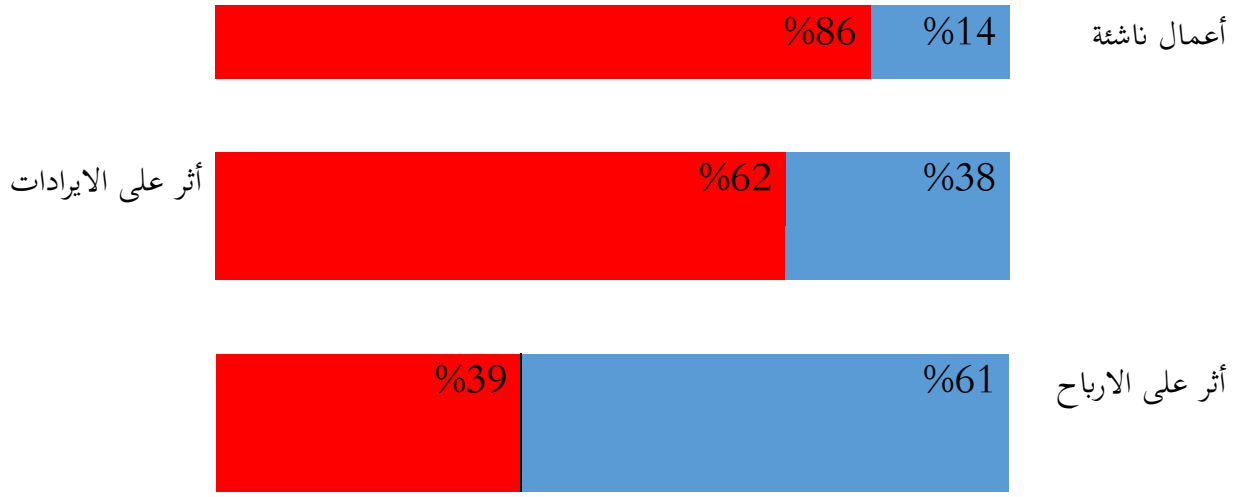
المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية

نهدف من خلال هذا المبحث الى معرفة مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية من خلال توضيح العلاقة بينهما وكيف يتم خلق وتعظيم تنافسية المؤسسة بفضل تبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

المطلب الأول: أثر إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية

لقد قام **تشان كيم** و **رينيه ماوبرغن** بتحديد أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تفوق المؤسسة وتميزها من خلال الإيرادات والأرباح في درا ستهما حيث من بين 108 مؤسسة أعمال ناشئة تبين لهما أن 86% من هذه المؤسسات تتبع استراتيجية المحيط الأحمر في حين 14% المتبقية تتبع إستراتيجية المحيط الأزرق وتبلغ نسبة الإيرادات من مؤسسات المحيط الأحمر ما نسبته 62% وتشكل نسبة الأرباح فيها نسبة 39% بينما تشكل مؤسسات المحيط الأزرق 38% من نسبة الإيرادات و61% من إجمالي الأرباح [1] والشكل التالي يبين ذلك:

شكل (2.6) أثر إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسة من خلال الإيرادات والأرباح

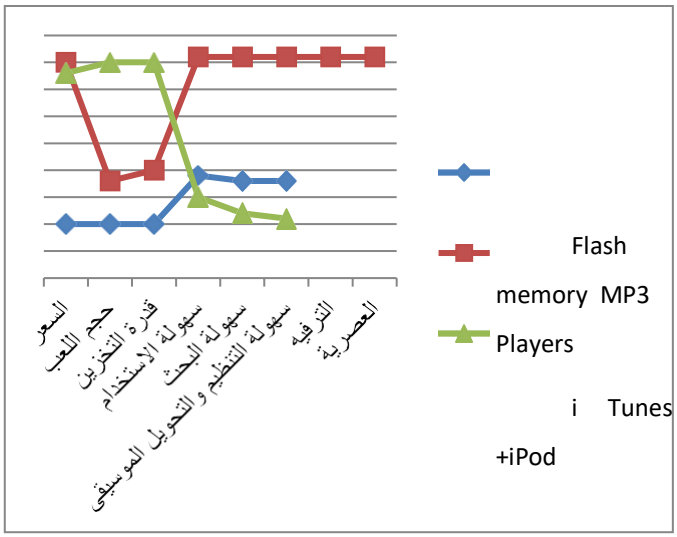


Source :W.Chan Kim & Rennee Mauborgne,(2005), Value innvation : a leap into the Blue Ocean ,journal of Business , Vol 26 ,N4 ,p23

[1] W.Chan Kim & Rennee Mauborgne,(2005), Value innvation : **a leap into the Blue Ocean ,journal of Business** , Vol 26 ,N4 ,p23.

وعندما رصدت مؤسسة **Apple** الإتجاه الطاغي لتبادل الملفات الموسيقية عبر الأنترنت بطرق غير قانونية وجدت فيها إتجاها وفرصة لها، إذ أن برمجيات تبادل الملفات الموسيقية مثل Kazaa و Napster صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الأنترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم ولكن بطرق غير قانونية ، بحلول سنة 2002 كان يتم تبادل أكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الأنترنت شهري فأصبح الإتجاه غير قابل للتحول وذا مصار محدد، إستغلت **Apple** هذا الإتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد (آي بود) وأطلقت موقعا إلكترونيا إسمه آي تيونز (**i Tunes**) لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية بالإتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى (EMI group,BMG.Sony, Universal Music,Warner group , Brothers Rcords) وهكذا قدم موقع (**i Tunes**) إمكانية تنزيل ملفات الموسيقية بطريقة قانونية وبسبب ذلك الإجراء تدافع العملاء على الموقع وربحت مؤسسات الموسيقي والفنانون ومع (**i Tunes**) كانوا يحصلون على 65 % من أثمان التنزيل الأغاني على أقراص ليزر بتكرار سبع مرات فقط مما يساعد على تلبية رغباتهم وتقلل خطر القرصنة في نفس الوقت وتشير تقديرات نيلسون نت بأن الملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها على موقع (**i Tunes**) تصل إلى 70% من إجمالي الملفات المنزلية بطريقة قانونية في سوق الأنترنت، وعليه إستطاعت شركة آبل ابتكار سوق أزرق للموسيقى الرقمية غير فن التسويق الأزرق المبتكر، كما هو مبين في الشكل النالي :

الشكل (2.7): منحنى القيمة لمؤسسة Apple(i Tunes +i pod)

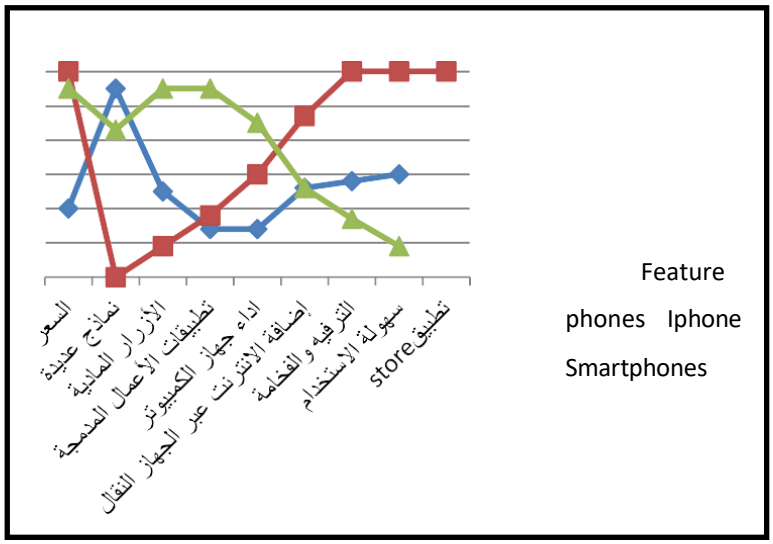


Source : Manu Balaji Kowshik Mayur.BLUE OCEAN STRATEGY OF APPLE FROM iPod to iPad.
P21.sur:https://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy(Consulté le **21/05/2022**).

بعد النجاح الذي خططه خط (**آي بود**) قررت **Apple** التطور في صناعة الهواتف الذكية الضخمة التي يتم صناعتها بإمكانيات كبيرة لكنها تبدو غير جذابة مع ميزة لوحة المفاتيح الصعبة الإستخدام، قرر ستيف جوبنز صنع جهاز جذاب يمنح المستخدمين كل ما يتوقعونه مثل قائمة المتصلين المفضلين، جهات الاتصال والألعاب السهلة التمرير بالنسبة للمبتدئين، في العام التالي تم إطلاق منصة لتطوير التطبيقات الخاصة بالأيفون وأثمرت هذه الفكرة بشكل جيد إذ ساعدت في إنشاء صناعة جديدة تماماً لمطوري تطبيقات الجوال ، إستغرق المنافسون أكثر من عامين لمطابقة الأيفون حيث كان من الصعب عليهم كسب عملاء أيفون وبالنسبة لأيفون 4 ساهم في الحصول على حصة سوقية عالية بسبب مزاياه المتعددة التي كانت بعيدة كل البعد عن المنافسين، إن استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة لم يكن في إطلاق الهواتف الذكية لكن تمثل في إطلاق أول الهواتف الذكية سهلة الإستخدام وكانت هذه الحيلة إبتكاراً في ذلك الوقت، ففي إطار التحركات الإستراتيجية يتضح أن الشركة قامت بإستبعاد نماذج عديدة صعبة

وقلصت الأزرار المادية، تطبيقات الأعمال المدمجة وأداء جهاز الكمبيوتر في الجانب السفلي وأضافت الأنترنت عبر الجهاز النقال ، أسلوب الترفيه وسهولة الإستخدام و إبتكرت حرية التعديل في التطبيقات [1]:

الشكل (2.8) منحنى القيمة لمؤسسة Apple(i phon



Source : Manu Balaji Kowshik Mayur.*BLUE OCEAN STRATEGY* OF *APPLE* FROM iPod to iPad.
P50.sur:https://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy (Consulté le **22/05/2021**)

[1] سارة عبيدات: **إستراتيجية المحيط الأزرق، الأدوات التحليلية وأطر العمل لإبتكار القيمة وخلق أسواقا جديدة – دراسة حالة بعض الشركات العالمية،** المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير ،مجلد 15 العدد 1 ، 2021، ص ص 446– 447.

المطلب الثاني: إبتكار القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد ومنتجاتهم الجديدة في السوق، فلا ضمانة لأي مؤسسة أن تستمر ميزتها التنافسية مالم يتم تطويرها بإستمرار، إلى جانب عدم قدرة المؤسسة على القيام بالإبتكارات المستمرة في منتجاتها أو خدماتها التي تحقق الإستمرارية في ميزتها التنافسية

وإبتكار القيمة هو حجر الزاوية في إستراتيجية محيط الأزرق [1]:

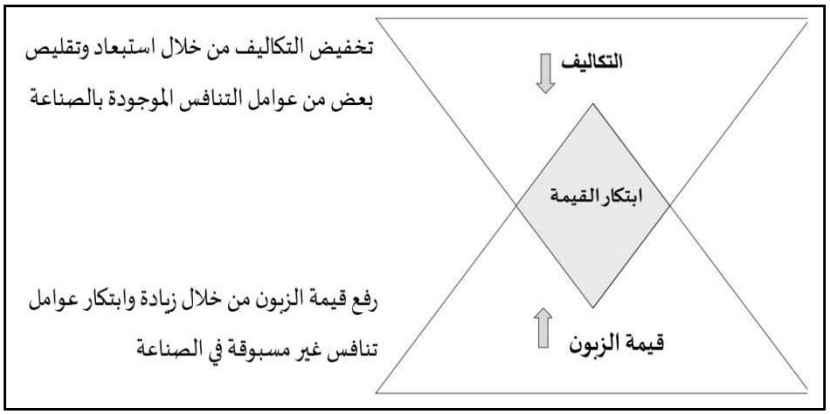
ما ميز المؤسسات التي نجحت في خلق المحيطات الزرقاء عن تلك التي فشلت في ذلك هو مقاربتهم الإستراتيجية ، فلقد إبعت المؤسسات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة كما لاحظ (Peter Drucker) بأن المؤسسات تميل للتسابق فيما بينها بالنظر إلى ما يفعله المنافسون ، أما منشئي المحيطات الزرقاء فقد إتبعوا منطقا إستراتيجيا مختلفا تماما يطلق عليه "إبتكار القيمة" وقد دار الجدل حول التركيز على ملاحقة المنافسة والتغلب عليها الذي يقود إلى التقليد ولا يقود إلى الإبتكار (Hamel,Gary)، وهو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق ، فبدلا من التركيز على هزيمة المنافس فإن المؤسسة تركز على جعل المنافسة أمرا غير مطروح ، كما يؤكد مبدأ إبتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها ، فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد وهو ما يؤدي على تحسين القيمة لكنه غير كاف ليجعل المؤسسة تتميز في السوق ، كما أن الإبتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة السوق والقفز للمستقبل ويسعى إلى أهداف بعيدة عما يطمح إليه الزبائن وما يمكن أن يتقبلوه ويدفعوا ثمنه ومن هنا يجب أن نميز بين إبتكار القيمة والإبتكار التقني وريادة السوق ، إذ أظهرت الدراسة بأن ما ميز الناجحين والفاشلين في خلق المحيطات الزرقاء ليس التقنيات التنافسية الدموية ولا الدخول المبكر للسوق رغم وجودها أحيانا بل قليلا ما لم تكن موجودة ، بل البحث عن إتكار للقيمة (**تشان كيم** و **رينيه ماوبرغن**) والذي يتحقق عندما توازي المؤسسات بين الخلق والوسيلة، التكلفة والسعر .

فإبتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها، إذ ينتج عنها إيجاد المحيط الأزرق والإنفلات من المنافسة ويقوم إبتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية وهو التنافس على أساس التكلفة أو

[1] رحال سولاف ، بوزيدي دارين ، **استراتيجية المحيط الازرق كاستراتيجية لخلق المقاولاتية لخلق الفرص الاعمال** ، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية التكوين والفرص ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ايام 6و7و8 افريل 2010 ، ص17.

التميز (Hamel,Gary) وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت[1] ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2.9) نموذج إبتكار القيمة



Source: Basri. J, Ghazali .M, and Ismail. M, (2011). Blue ocean strategy, the application in University Sains Malysia Library, Seminar proceding of developing Academic Library Services, Kelantan, Malaysia, 5-7 July 46-61, p48.

يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كما هو موضح في الشكل أعلاه بدفع التكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى المؤسسة والزبائن ، لأن القيمة الإستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر الذين تقدمها المؤسسة للزبائن، فالقيمة بالنسبة إلى المؤسسة تتولد من السعر وبنية التكلفة، أي بتحقق إبتكار القيمة فقط عندما توازن المؤسسة بين المنفعة والسعر والتكلفة بشكل مناسب وهذه المقاربة للنظام هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية دائمة، ولذلك فان إبتكار القيمة هو الأكثر من كونه إبتكارا، بل إن الأمر يتعلق بالإستراتيجية المتلاحمة مع كامل النظام بأسره بإتجاه تحقيق قفزة في القيمة للزبون وللمؤسسة نفسها وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة، سيبقى الإبتكار بعيدا عن جوهر الإستراتيجية [2]

[1] رحال سولاف، بوزيدي دارين، **مرجع سابق**، ص18.

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، **استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012، ص62.

وعليه فالهدف الأساسي لإتكار القيمة يتمثل في خلق قيمة أعلى للزبون والمجتمع عموما 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 الأعلى قيمة التي توفر للزبون وهذا هو المنطق الرئيسي لإستراتيجية المحيط الأزرق وبدلا من محاولة كسب المزايا التنافسية في الأسواق القائمة، ينبغي أن تتحاشى المؤسسات المنافسة بالتركيز على المطالب التي لم يجر الوفاء بها للزبون القائمين الجدد، فلماذا يتعين على المؤسسات الكفاح من أجل الأسواق القائمة إذا كانت تستطيع أن تخلق أسواقا جديدة ؟ ومن المؤكد أن هذا يصدق على الرائدين الذين يملكون ما يكفي من القدرات الإبداعية والموارد وفي الأغلب الجرأة على نشر الإستراتيجيات المخاطرة .

إن مقاربتي الميزة التنافسية لبورتر وإبتكار القيمة **لكيم** و**ماوبرجن** ليستا صحيحتين فقط، بل متكملتان أيضا، وبالطريقة نفسها التي تكمل الكفاءات الداخلية، المبنية على الرأي القائم على موارد المؤسسة، إذ تفسر القيود الخارجية والداخلية على أن يصبح نطاق إستراتيجية المحيط الأزرق أكثر متانة من البحث التقليدي عن المزايا التنافسية في الأسواق القائمة [1]

المطلب الثالث: دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعظيم الميزة التنافسية

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في عصر التكنولوجيا نرى إشتداد المنافسة بين المؤسسات، حتى بات البقاء والتكيف والنمو أهداف إستراتيجية لنجاح هذه المؤسسات، وإنطلاقا من ذلك، فإن المنافسة لا بد منها وهي السمة الغالبة في مجال الأعمال اليوم ومن منطلق ذلك فإن معظم المؤسسات تبحث عن إستراتيجيات مبتكرة غير تلك الإستراتيجيات التقليدية كي تساعدها في البقاء والإستمرار والنمو.

ومن بين أحدث الإستراتيجيات التي تم إكتشافها من قبل المؤسسات التي تبحث عن التغيير والتطوير ، إستراتيجية المحيط الأزرق وهي فرصة جديدة للإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم تكتشف أو التعرف عليها بعد ولم تدخل سوق المنافسة الشرسة [2]وتعد إستراتيجية المحيط الأزرق أسلوبا أمثل لمواجهة تلك المنافسة الشرسة التي قد تصل إلى حد الصراعات الدموية عبر خلق مساحة من السوق لا منازع أو منافس فيها ، أمام المنظمة وبعيدا عن

[1] ريناتوجيه اورساتو، **إستراتيجيات الاستدامة (متى يكون التوجه الاخضر مجزيا)**، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2012، ص 300.

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص11.

تلك الصراعات من خلال التركيز على قيمها ، في سبيل إبعاد المنافسين عن حصتها السوقية والإحتفاظ بالمستفيدين عن طريق خلق منافع إستثنائية لهم لم يتم توفيرها من قبل المنافسين الآخرين [1]

وتركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية ذاتها ، بوصفها المصدر الحقيقي للإبداع والإبتكار، خلافا لما هو عليه النهج الإستراتيجي التقليدي الذي يركز على المؤسسة بوصفها مصدر التميز ولذلك فإن الحركة الإستراتيجية في إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر الأداء المتميز وهي تشمل مجموعة الأنشطة والقرارات الإدارية التي تهدف إلى بلورة وتحسين ذلك الأداء وإستحداث مشروع أعمال كبير يساهم في صناعة محيط أزرق جديد وهو ما نجحت في إثباته مؤسسات الأعمال مختلفة مثل مؤسسة (Général Motors) ومؤسسة(Ford) لإنتاج السيارات مثيرة للمشاعر والأحاسيس ، وبالتالي نجاحها في إبتكار قيمة جديدة للمستفيدين [2].

وتعد الميزة التنافسية القوة الأساسية لمواجهة تحديات الأسواق والمؤسسات المنافسة وذلك عبر قيام المؤسسة بتنمية قدراتها التنافسية في تلبية إحتياجات المستفيدين في المستقبل من خلال خلق التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل مناسب وهي معيار لتحديد المؤسسات الناجحة تلك التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متطورة ومتفردة يصعب تقليده لأنها متيقنة من أن النماذج الكلاسيكية قد أصبحت معروفة وأن المنافسين على علم بها [3].

وتمثل الميزة التنافسية للمؤسسات القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أدائها ومن الصعب أن تمتلك مؤسسات الأعمال سبقا تنافسيا في جميع مجالات العمل قياسا بالمنافسين الآخرين نظرا لمحدودية موارد المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها وإستراتيجياتها، إلا أن الميزة التنافسية تعتبر مفتاح نجاح المؤسسات بشكل عام[4].

---

[1] حمودي، وجدان حسن، **دور استراتيجية المحيط الازرق في دعم مهمام إدارة علاقات الزبائن**، دراسة إستطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مركز الدراسات المستقبلية (بحوث مستقبلية)، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق ،2013، ص 91.

[2] Zook,C, **Concept of Blue Ocean Strategy** .2004,p26 ,WWW.4lines.com, 10-04-2022, h21:31.

[3] البياتي، فائز غازي، وسعيد، عباس محمد، **الموائمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، مجلة كلية المأمون الجامعة، بغداد العراق، 2016، ص 138.

[4] الأيوبي، منصور، **تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية**، دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان لبنان ،2014، ص118.

خلاصة

مما سبق يتضح لنا أن الحصول على الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات من أجل كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، مما دفع بهذه الأخيرة الى السعي وراء اكتساب قدرات وميزات تنافسية تنشأ بمجرد إكتشاف مصادر وطرق أكثر فعالية وكفاءة وإدراك العوامل التي من شأنها أن تأثر فيها وذلك لضمان رضا وولاء عملائها وتقييمها في ظل جو تنافسي مما يؤهلها الى تحقيق التميز في المحيط التنافسي.

كما أنه حث المؤسسات على تبني إستراتيجية محيط أزرق يقودها الى إكتشاف أسواق جديدة لم تكون معروفة من قبل مما ينعكس إيجابيا على تنافسيتها.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لتجارب مؤسسات عالمية

لإستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد

بعد ما تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق في الفصل الأول والميزة التنافسية في الفصل الثاني ودعمهما بمفاهيم عامة حولهما وهذا بغية إثراء الجانب النظري للدراسة.

سيتمحور الفصل الثالث على دراسة تطبيقية للمفاهيم سالفة الذكر وذلك بدراسة مؤسستين عالميتين تطبقان إستراتيجية المحيط الأزرق وتحليل بياناتهما بإستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي معتمدين في ذلك على البيانات والمعلومات المنشورة في موقع المؤسستين الإلكتروني.

وعليه تم تقسيم الفصل الثالث دراسة تحليلية لتجارب مؤسسات عالمية إلى: مؤسسة سيرك دو صولاي و مؤسسة ستاربكس على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستار بكس؛

المبحث الثاني: واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسستين محل الدراسة؛

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول تمثل في تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي من نشأتها إلى التعريف بها وتطورها كذلك، أما المطلب الثاني فهو لتقديم مؤسسة ستاربكس وكذا تعريفها وتطورها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سيرك دو صولاي

تعتبر مؤسسة سيرك دو صولاي مؤسسة عالمية رائدة في الصناعة الترفيهية وقد إستحوذت على الجماهير بتقديمها عروض إبداعية مختلفة عما كان معتارف عليه في العروض السيركية وصناعة الترفيه في العالم.

أولا: نشأة سيرك دو صولاي

بدأت قصة سيرك دو سولاي عام 1984 بضاحية باي سانت بول في مدينة كيبيك الكندية عندما كون مجموعة من لاعبي المشي على السلك والفنانين الجوالين في الشوارع فرقة أطلقوا عليها إسم (نادي الكعوب العالية)، وهي فرقة عروض بهلوانية جوالة، حققت نجاحًا كبيرًا على المستوى المحلي بكندا[1].

وبدأ جاي لاليبرت، مؤسس الفرقة، إتجاهًا جديدًا تضمن أن عرض السيرك ألعابه ورقصاته والملابس التي صممها أعضاء السيرك بأنفسهم.

وهو ما حدث بالفعل ليبدأ نادي الكعوب العالية مشوار إنتهى به إلى العالمية، بعد إقامة العرض في الذكرى الأربعمائة والخمسين لإكتشاف كندا على يد الأوروبي جاك كارتييه عام 1534 ومن أجل جمع المال لإقامة ذلك العرض، أقنع لاليبرتي شريكه جيل سانت كروا بالسير على سيقان خشبية طويلة لمسافة 56 ميل لجني بعض الأموال.

وبالفعل نجح مؤسس نادي الكعوب العالية في جمع المال اللازم وأقام العرض الذي حقق نجاحًا كبيرًا مما دعاه إلى أن يعيد تسمية السيرك ليتحول إلى سيرك دو سولاي (سيرك الشمس) الذي تحول في الوقت الحالي إلى

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com › histo...**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 20:40.

مؤسسة كبرى يتجاوز رأس مالها المليار دولار ويعمل بها خمسة آلاف موظف من بينهم ألفان حول العالم يكرسون كل وقتهم لتصميم الرقصات والألعاب والأكروبات والملابس الخاصة بسيرك دو سولاي.

وبسبب إفتقار الثقافة الكندية المحلية إلى السيرك وعروض الأكروبات، تمكن سيرك دو صولاي من النجاح ووصوله إلى صورته الحالية كأحد أهم شركات الأعمال في العالم حيث دفع الفضول الكنديين إلى إستكشاف السيرك الجديد ودفع الأموال من أجل التعرف عليه.

أما السبب الثاني للإزدهار نشاط دو سولاي، فكان التميز حيث حرص الشريكان جاي لاليبرت وجيل سانت كروا على أن يكون سيركهما ذو طبيعة فريدة ليعتمد على العنصر البشري فقط دون الإستعانة بأي عوامل مساعدة أخرى[1].

ثانيا: تعريف سيرك دو صولاي

سيرك دو صولاي أو "سيرك الشمس" شركة ترفيه مقرها مونتريال وأكبر سيرك معاصر منتج في العالم يقع في المنطقة الداخلية للمدينة سان ميشيل، تم إكتشافه في باي سانت بول في 16 يونيو 1984 من قبل فناني الشوارع السابقين غي لاليبرتي و جيل سانت كروا.[2]

نشأت كفرقة مسرحية تسمى نادي الكعوب العالية وقاموا بجولة كيبيك بأشكال مختلفة بين عامي 1979 و1983 ساعد نهجها المسرحي الذي يحركه الطابع وغياب الحيوانات الذي لازال يعرف بإسم السيرك المعاصر حتى اليوم.

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com › histo...**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 17:00.

[2] مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع وكيبيديا الموسوعة الحرة: **https://fr.wikipedia.org › wiki › Cirque_du_Soleil**.

، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 19:21.

بعد النجاحات والإخفاقات المالية في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، خبرة جديدة تم إنشاؤها – مع إتجاه فرانكو دراغون—الذي لم يجعل سيرك دو صولاي مربحًا بحلول عام 1990 فحسب، ولكنه سمح له بإنشاء عروض جديدة[1]

توسعت مؤسسة سيرك دو صولاي بسرعة خلال التسعينيات والألفينات، حيث نمت من عرض واحد إلى 19عرضًا في أكثر من 300 مدينة في كل قارة بإستثناء القارة القطبية الجنوبية. توظف الشركة 4900 شخص من 50 دولة وتحقق إيرادات سنوية تبلغ حوالي 1مليار دولار أمريكي .المضاعف الدائم لاس فيجاس تقدم العروض وحدها لأكثر من 9000 شخص في الليلة، 5% من زوار المدينة، إضافة إلى أكثر من 100 مليون شخص شاهدوا إنتاجات سيرك دو صولاي في جميع أنحاء العالم .

حازت إبداعات المؤسسة على العديد من الجوائز والأوسمة ، بما في ذلك ثلاثة جوائز مكتب الدراما، سبعة جوائز Primetime Emmy Awards مضاعف جوائز الجوزاء، جائزة Daytime Emmy Award ،جائزة جونو، ونجم على ممر الشهرة في هوليوود، في عام 2000 ، حصل سيرك دو صولاي على جائزة National Arts Centre Award، وهي جائزة مصاحبة لـ جوائز الحاكم العام للفنون المسرحية، وفي عام 2002 تم إدخاله في ممشى المشاهير في كندا.

ثالثا: تطور مؤسسة سيرك دو صولاي

كان أول إنتاج للمؤسسة هو لو جراند تور عرض في كيبيك لمدة 13 أسبوعًا في صيف عام .1984 وبعد تأمين التمويل من الحكومة الكندية للعام الثاني قام سيرك دو صولاي بالتعامل مع العروض بطريقة مسرحية أكثر ومع الموسيقى الحية وعلى خشبة المسرح[2].

أول عروض المؤسسة خارج كيبيك كانت في أونتاريو في عام 1985، وقدمت نجاحًا فنيًا أكثر مع إخراج فرانكو دراغون عام 1986، إمتد هذا إلى إنشاء عرض عام 1987Le Cirque Réinventé الذي حقق 5 مليون دولار، وبنهاية عام 1987 إستمر العرض في القيام بجولة في كندا والولايات المتحدة وحتى طوال عامي 1988 و1989.

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 14:00.

[2] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 17:00.

قامت مؤسسة سيرك دو صولاي بجولة عروض في أمريكا الشمالية عام 1991 وبأول عروضها خارج أمريكا الشمالية في لندن وباريس في عام 1990. تليها عروض في لاس فيجاس عامي 1992 و1993.

كان نجاحها كأول إنتاج دائم للمؤسسة بإنشاء عرضين دائمين آخرين في عام 1998 في لاس فيغاس وعالم والت ديزني في أورلاندو فلوريدا[1].

في عام 1999 عرض فيلمها لأول مرة أليجريا، بعد العرض الأول لفيلم النوبة في عام 1998، وقد كانت الآراء متباينة حول العرضين، كما جمعت المؤسسة خبرة جديدة في أعمالها من عروضها السابقة و Le Cirque Réinventé، ومن خلالها أنشأت عرضها الأول على الساحة سحر الذي قام بجولة في اليابان من مايو إلى أغسطس من ذلك العام، لتنشأ المؤسسة بعدها عرض دائم عام 2003 في لاس فيغاس، ولأول مرة يتم عرضه للبالغين الذين تفوق أعمارهم 18 سنة، كما. قدم سيرك دو صولاي العرض المقيم لأول مرة كان في إم جي إم جراند في لاس فيجاس، وأطلقت من خلاله المؤسسة علامة التسجيل الخاصة بها.

قدم سيرك دو صولاي عرض إسمه (هذيان) لأول مرة في عام 2006، وفي عام 2007 إفتتح إنتاجين آخرين مع العرض الدائم (وينتوك) في مدينة نيويورك وعرض الخيمة السياحية كوزوب اليابان مما عزز ممارستهم لإنتاج عروض متعددة في نفس الوقت في ذلك العام [2].

في الفترة الممتدة بين 2015 الى 2010 تمت إعادة هيكلة مؤسسة سيرك دو صولاي لتتزامن مع العرض السياحي الطوطم الذي عرض لأول مرة في عام 2010 وسرعان ما تبعه ثلاثة عروض أخرى في عام 2011 (العرض المقيم قزحية في لوس أنجلوس) والعروض السياحية (مايكل جاكسون) والجولة العالمية الخالدة (زرقانة) على الرغم من أن المؤسسة كانت لا تزال في مرحلة النمو، وفي هذا الوقت أعلن سيرك دوصولاي عن إنشاء.Cirque du Soleil Theatrical [3].

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة ستاربكس

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil** ،أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 16:30.

[2] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 17:23.

[3] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 17:00.

ستاربكس هي المؤسسة التي قلبت صناعة القهوة رأسا على عقب وأسست أشهر علامة تجارية على الإطلاق في سوق صناعة القهوة إذ تعتبر مؤسسة رائدة في مجال مشروب القهوة مثل مؤسسة ماكدونالز في المأكولات السريعة.

أولا: نشأة مؤسسة ستاربكس

بدأت قصة مؤسسة ستار باكس في عام 1971 على طول الشوارع المرصوفة بالحصى في سوق بايك بلايس التاريخي في سياتل، هناك افتتحت ستاربكس أول متجر لها، حيث تقدم حبوب البن المحمصة الطازجة والشاي والتوابل من جميع أنحاء العالم لعملائها لأخذها إلى المنزل،[1]

بعد عشر سنوات، كان شاب من نيويورك يُدعى هوارد شولتز يمشي عبر هذه الأبواب ويصبح مفتونًا بقهوة ستاربكس منذ رشفته الأول، بعد إنضمامه إلى المؤسسة في عام 1982 ، قاده طريق مرصوف بالحصى إلى إكتشاف آخر أثناء رحلته إلى ميلانو في عام 1983 فإختبر المقاهي الإيطالية لأول مرة، وعاد إلى سياتل ليحمل دفء وفن ثقافة القهوة إلى ستاربكس، بحلول عام 1987 إستبدلت المآزر البنية بأخرى خضراء وشرعت ستاربكس في الفصل التالي كمقهى.

توسعت ستاربكس في شيكاغو وفانكوفر بكندا ثم إلى كاليفورنيا وواشنطن العاصمة ونيويورك وبحلول عام 1996، كانت تعبر المحيط الهادئ لإفتتاح أول متجر لها في اليابان، ثم تليها أوروبا في عام 1998 والصين في عام 1999، على مدار العقدين ماضيين سعت ستاربكس للنمو لترحب بملايين العملاء كل أسبوع وتصبح جزءًا من نسيج عشرات الآلاف من الأحياء في جميع أنحاء العالم .في كل ما تقوم به ستاربكس، تلتزم دائمًا بمهمتها وشعارها (إلهام وتغذية الروح البشرية – شخص واحد وكوب واحد وحي واحد في كل مرة)[2].

ثانيا: تعريف بمؤسسة ستاربكس

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucksathome.com › story › about-starbucks**

، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 23:40.

[2] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس:https://www.starbucksathome.com › story › about-starbucks 2022/05/20 على الساعة 23:10.

هي مؤسسة مقاهي أمريكية، بدأت عام 1971 في سياتل بولاية واشنطن على يد ثلاثة شركاء وهم مدرس اللغة الإنجليزية (جيري بادوين) ومدرس التاريخ (زيف سايغل) والكاتب (غوردان بوكر) وتمتلك المؤسسة الآن أكثر من 16,226 فرعا حول العالم منها 11,434 داخل الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من 172,000 موظف في جميع فروعها[1] .

وتقدم الآن مؤسسة ستاربكس العديد من المشروبات الساخنة والباردة منها الموكا، إسبريسو، قهوة أمريكية، الشوكولاته، الفانيلا والكريمة، الكراميل وغيرهم. وأيضا الحلويات والسندويشات التي تقدمها ستاربكس في جميع فروعها في جميع أنحاء العالم .

1- الإسم

جاء إسم ستاربكس من شخصية ستاربك من رواية هرمان ملفيل الكلاسيكية موبي ديك التي نشرت في عام 1851م، والتي تدور أحداثها في عرض البحر، فستاربك الرفيق الأول لكابتن (أهاب) على السفينة كان يحب القهوة كثيراً .

2- أول مقهى

أفتتح أول مقهى ستاربكس في سوق (بايك بلايس) التاريخي في سياتل عام 1971م، أنشأ المقهى من قبل أستاذين جامعيين من سياتل وكاتب وكان المقهى يبيع حبوب البن والشاي العالية الجود .

3- الشعار

فيما يخص الشعار، فإنه مستمد من رسم نرويجي يعود إلى القرن السادس عشر ويمثل عروس البحر – أي حورية – ذات ذيلين منحوتة على قطعة خشبية، وتم إعتماد هذا الرسم محاطاً بشكل دائري – بإسم الشركة

[1] مؤسسة ستاربكس من موقع وكيبيديا الموسوعة الحرة: **https://en.wikipedia.org › wiki › Starb...**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 13:14.

الأصلي – قهوة وشاي وبهارات)ستاربكس) تم إختيار الشعار مع إنطلاقة الشركة في العام 1971م ورغب المؤسسون أن يعكس الشعار العلاقة التاريخية التي تربط تجار القهوة مع الإبحار[1]

كما في الشكل التالي:

الشكل (3.1) شعار مؤسسة ستاربكس



المصدر : شعار ستاربكس الجديد على موقع : https://mhtwyat.com أطلع عليه بتاريخ 2022/05/30

4- الشركاء

من بين الشعارات التي تروج لها مؤسسة ستاربكس هي أنها: نحن لا نعمل في مجال القهوة لخدمة الناس، ولكن في مجال تقديم القهوة للأفراد فموظفيها – الذين تسميهم شركاء – هم في صميم تجربة ستاربكس فهي تلتزم بجعل شركائها فخورين والإستثمار في صحتهم ورفاهيتهم ونجاحهم وخلق ثقافة الإنتماء حيث ترحب بالجميع[2].

5-الإدراج في سوق الأوراق المالية

أدرجت شركة ستاربكس في بورصة ناسداك عام 1992م وأفتتح أول مقهى لها على الصعيد الدولي في اليابان في عام 1996م ويوجد حالياً أكثر من 7.000.000 مساهم يملكون ستاربكس .

[1] شعار ستاربكس الجديد على موقع: **https://mhtwyat.com** ،أطلع علية بتاريخ :2022/05/30 على الساعة 23:14.

[2] مؤسسة ستاربكس من موقع وكيبيديا الموسوعة الحرة : **https://en.wikipedia.org › wiki › Starb...**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 14:30.

6-التواجد العالمي

رغم أن جذور ستاربكس تكمن في الولايات المتحدة، أصبحت مؤسسة عالمية من خلال فتحها لـ 16.785 فرعاً في 49 دولة حول العالم ويبلغ عدد الموظفين تقريباً 160.000 .

كما تتواجد مقاهي ستاربكس في الشرق الأوسط منذ عام 1999م، وقعت المؤسسة في البداية إتفاقية إمتياز حصري مع شركة جواد التجارية البحرينية، أفتتح أول مقهى لستاربكس في سوق شرق – الكويت عام 1999م وحاليا تدير المؤسسة ما يزيد عن 500 مقهى (ستاربكس) في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط بما فيها البحرين والكويت والمملكة العربية السعودية والإمارات ولبنان والأردن وقطر وعمان ومصر وفلسطين [1].

ثالثا: تطور مؤسسة ستاربكس

يرجع نجاح مؤسسة ستاربكس إلى مديرها التنفيذي هوراد شولتز، فقد لاحظ هولتز أن هناك مؤسسة صغيرة إسمها ستاربكس تشتري كميات كبيرة جدًا من آلات القهوة، مما دفعه لزيارتها في سياتل للتعرف على أنشطتها، وإكتشف أنها تبيع حبوب القهوة وماكينات إعدادها وتحميصها. ولم تكن ستاربكس وقتها تبيع مشروب القهوة بأنواعه المختلفة كما هي مشهورة به الآن، وبعد عام إنتقل للعمل مديرًا للمبيعات بها و خلال عمله في ستاربكس سافر هولتز إلى مدينة ميلانو لشراء مستلزمات للمؤسسة، وتعرف حينها على ثقافة المقاهي المنتشرة في شوارع إيطاليا، وعاد بالفكرة إلى أصحاب ستاربكس، لكنهم لم يتحمسوا لها، مما إضطر هولتز لفتح مقهى جيورنالي عام 1984 لبيع مشروب القهوة في سياتل بموافقة ملاك "ستاربكس"، وحقق نجاحًا كبيرًا، مما مكنه بعد ذلك من شراء مؤسسة "ستاربكس" حين أراد أصحابها بيعها عام 1987، ودمج المؤسستين معًا وظل محتفظًا باسم "ستاربكس ، وحققت مؤسسة نجاحًا كبيرًا وصار لها فروع في جميع أنحاء العالم، وبات هوتلز" الذي يبلغ عمره 62 عامًا الآن من بين أثرياء العالم، وتقدر ثروته بنحو 3 مليارات دولار.[2]

منذ عام 1987 وحتى الآن، ضمت "ستاربكس" ما يعادل فرعين يوميًا إلى سلاسل مقاهيها حول العالم و لدى مدينة "Santa Fe Springs" بولاية كاليفورنيا أكبر تجمع لفروع "ستاربكس" في العالم، والتي يبلغ عددها 560 متجرًا، داخل مساحة 40 كيلومترًا، حيث يبلغ عدد موظفي "ستاربكس" 173 ألف موظف، أي

[1] مؤسسة ستاربكس من موقع وكيبيديا الموسوعة الحرة: **https://en.wikipedia.org › wiki › Starb...**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 15:16.

[2] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 19:18.

ضِعف عدد سكان جرينلاند ، و فتحت المؤسسة أول فرع لها في بكين عام 1999، ولدى الشركة الآن نحو 3000 فرع في الصين، يبلغ متوسط عدد زيارات فروع "ستاربكس" 6 مرات شهريًا للعميل الواحد، بينما يبلغ عدد زيارات عملائها الأوفياء 16 مرة شهريًا وكان شعار "ستاربكس" الأصلي عبارة عن "حورية بحر" والمشهورة بجذب الأشخاص إلى البحر، وقصد أصحاب المؤسسة وقتها الإشارة إلى أن "ستاربكس" تجذب عشاق القهوة من كل مكان، ليتجاوز عدد فروعها 27 ألف متجر في 68 دولة في العالم.[1]

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 21:02.

المبحث الثاني: واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة سيرك دو صولاي وستاربكس

قبل التطرق لدور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسستين محل الدراسة سنوضح في هذا المبحث بعض جوانب واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسستي سيرك دو صولاي وستاربكس وكذا منتجات كلتاهما.

المطلب الأول: مؤسسة سيرك دوصلاي

أولا: واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة

ما حققته مؤسسة سيرك دو صولاي خلال عشرين سنة من أرباح في صناعة السيرك يعادل ما تم تحقيقه من قبل أكبر مؤسستين سركيتين معًا خلال 100 عام من العروض الترفيهية.

وكان ذلك في صناعة أقل ما يقال عنها أنها صناعة غير جذابة وغير قابلة للنمو، وهي صناعة تقلصت خلال تلك الفترة (ثمانينات القرن الماضي)، ويمكن القول أن سوق السيرك آنذاك سوقا غير جذابة بكل المقاييس:

- فموردين السيرك لهم قوة كبيرة في التفاوض مثل: فنانين السيرك المتميزين والمشهورين ذوي الأجور العالية يتحكمون في تكلف السيرك؛
- أصبح للعملاء (الجمهور) بدائل متنوعة وسهلة للترفيه (التلفزيون، الحدائق، العاب الترفيهية العامة ، الأحداث الرياضية) بدل من الإنتقال لمشاهدة السيرك، وحتى الأطفال الذين كانوا أكبر شريحة مستهدفة للسيرك أصبحت لديها وسائل ترفيهة أخرى مثل العاب الفيديو ... ؛
- تزايد شعبية جمعيات حقوق الحيوان وحركات إحترام المخلوقات الحيوانية وعدم إستخدامها في الترفيه في السيرك؛
- وجود مؤسسات مسيطرة على صناعة السيرك وهي من تضع المعايير له.

كل ذلك جعل صناعة السيرك تخسر الزبائن والإيرادات كل عام، في حين مؤسسة سيرك دو صولاي في تلك الظروف كانت تدر أرباحا كبيرة من سوق السيرك وذلك من خلال التخلي عن أكبر جمهور لها وعوامل أساسية في السيرك وذهبت الى منطقة جديدة ومختلفة تماما عما كان سائدا، فانتقلت من المحيط الأحمر الذي كان يعج

بالمنافسين الى المحيط الأزرق البكر ولا توجد فيه قواعد للسوق بعد، حيث نظرت لصناعة السيرك بنظرة مختلفة، فرأت أن العروض أو المنتجات التي تقدم من طرف سيرك المنافسين تركز على [1]:

عروض الحيوانات وتعيين نجوم السيرك المحترفين، عروض الدوائر المشتعلة والحلقات، اللعب بالدرجات وعرض المهرجين الملون، عروض البلهلوانية التقليدية ... وكذلك التركيز على بيع التذاكر للصفوف الأولى المتميزة.

ثم نظرت إلى أكثر الأشياء تكلفة فوجدتها عروض الحيوانات وتغذيتها ورعايتها ونقلها من مكان إلى آخر وكذلك التأمين عليها بالإضافة الى نجوم السيرك والمشاهير والذي كان أغلب المنافسين يرتكزون عليها في عروضهم، وبالتالي كانت أجورهم عالية وبعد ذلك طرح السؤال من يمكن أن يهتم بالسيرك غير الأطفال؟ فرأت أنه يمكن توجيه العروض للكبار، لكن كيف؟ وما التعديلات أو الإضافات التي يمكن أن تجلب البالغين ويمكن أن تأخذها من مجالات أخرى، المسرح مثلا.

وكما نرى أنه تم تغيير كل البديهيات والمسلمات المتعارف عليها في صناعة السيرك وإعادة بناء منتج جديد متشكل من عدة صناعات أو سوق كما يلي[2]:

1- إستبعاد الحيوانات نهائيا من السيرك، إذ إصبحت تعتمد على أشياء أخرى لصناعة العروض غير الحيوانات، فلدى مؤسسة سيرك دو صولاي ورشة الأزياء الخاصة بها تستخدم أكثر من 6.5 كيلومترات من القماش من جميع أنحاء العالم لإنشاء أطقم وأزياء المسرح المعقدة الخاصة وتتم معالجة 80% من هذا القماش وصبغه داخليًا بواسطة فريق تصميم المنسوجات، بإستخدام تقنيات مختلفة مثل: صباغة الحمام والغربلة الحريرية والرسم اليدوي المباشر، والبحث باستمرار عن طرق جديدة لإضفاء نسيج على زي أو طرق يمكن من خلالها خلق تأثير خاص على المسرح، لذا فإن التفكير خارج الصندوق هو المفتاح والترحيب بمحاولات الإقتراب من تصميم الأزياء في ضوء جديد ؛ فالأساليب التي إستخدمت مستوحاة من التقنيات المستخدمة في مجالات السباكة والطيران وحتى طب الأسنان، وتستخدم الأجهزة مثل البطاريات والمواد اللاصقة والأضواء المصغرة لمعرفة كيف يمكن دمجها في الزي و تأثيرها على وزنها وصيانتها.

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: https://www.cirquedusoleil.com، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/25 على الساعة 22:50.

[2] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: https://www.cirquedusoleil.com، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/25 على الساعة 21:19.

2- إلغاء نجوم السيرك المشهورين والإستعانة بفنانين غير معروفين تجلبهم المؤسسة من مختلف الرياضات والفنون، فهي تهدف إلى جعل العرض هو البطل أو النجم وليس من يقوم به ، بحيث يوجد 1300 فنان من 55 دولة مختلفة يشكلون فريق سيرك دو صولاي الحالي ويضم كل عرض فردي في أي مكان، ما بين 50 إلى 100 فنان، يأتي 35% من فريق التمثيل من التخصصات الرياضية مثل الجمباز الإيقاعي والبهلوان، فضلاً عن الترامبولين والقفز والغوص والسباحة المتزامنة والتخصصات البهلوانية الحضرية، و يأتي 34% من تخصصات فنون السيرك، بينما يأتي 31% من خلفيات فنية مختلفة مثل الرقص والموسيقى والمسرح المادي وفنون الشارع فللمؤسسة فريق متعدد الأوجه يتيح لها تقديم بيئة فنية فريدة، حيث يتكون جوهر الطاقة الإبداعية لـ سيرك دو صولاي من فناني الأداء، وتتم رعاية الرياضيين والألعاب البهلوانية والفنانين والسماح لهم بالإبتكار الإبداعي أثناء العمل كجزء من فلسفة المؤسسة، فهؤلاء الأشخاص مدفوعون بشغف لتجاوز أنفسهم بإستمرار في السعي لخلق فن جديد ومثير، كل فنان هو جزء لا يتجزأ من أصالة سيرك دو صولاي، ومساهمة الجميع ضرورية لنجاح فريق التمثيل.

فمؤسسة سيرك دو صولاي تعتقد أن موظفيها هم محرك المؤسسة فهي تقدم لفنانيها ومبدعيها الموارد التي يحتاجون إليها لخلق كل ما يتخيلونه، والسماح بحرية الفكر والإبداع لجعل الأحلام حقيقة. يمتلئ المقر الرئيسي لسيرك دو صولاي International في مونتريال بما يقرب من 400حرفي ومتخصص في جميع أنواع المجالات الإبداعية المكرسين لدفع حدود ما يمكن أن يكون عليه السيرك[1].

3- تقليص الأكروبات (رياضة تقوم على المخاطرة) والألعاب البهلوانية و الشقلبة وإعادة عرضها بطرق جديدة، في كل عام، إقتباس فكرة قصة العرض الواحدة بدل من عروض السيرك المتعددة والتي التي ليس لها علاقة ببعضها أي لكل عرض سيرك قصة عبارة عن عروض فرعية تكمل بعضها وتحكي رواية (الفكرة مقتبسة من صناعة مختلفة وهي صناعة المسلسلات والمسرحيات)، فكل إنتاج من عروض سيرك دو صولاي هو عبارة عن توليفة من أنماط السيرك من جميع أنحاء العالم، مع موضوعها المركزي وقصتها و تستخدم العروض الموسيقى الحية المستمرة، مع قيام فناني الأداء بدلاً من عمال المسرح بتغيير الدعائم، يبدأ كل عرض بإلهام وأفكار من فريق إبداعي

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com**،أطلع عليه بتاريخ 2022/05/25 على الساعة 20:30.

أساسي يتألف من مدير إبداعي وكاتب ومخرج ومصممي رقص وأزياء وإضاءة ومصممين، فالمؤسسة تقدم لفناني السيرك بيئة إبداعية لا مثيل لها.

4- إضافة موسيقى وعروض فنية تكمل قصة العرض السيركي، فالعروض ليست مجرد تجربة بصرية فقط بل تلعب الموسيقى دورًا كبيرًا في إعادة إحياء الإبداع، و تعكس الموسيقى الخاصة بكل إنتاج من عروض **سيرك دو صولاي** موضوعات العرض بينما تساعد في ضبط نغمة الحركة والحفاظ عليها أثناء عرضها على خشبة المسرح و يكتب أحد الملحنين النوتة الموسيقية، مما يؤدي إلى إنشاء عروض تتميز بالموسيقى الأصلية بدلاً من الإعتماد على الموسيقى التصويرية المسجلة مسبقًا لفنانين كبار مثل: البيتلز ومايكل جاكسون، ويعيد المؤلفون ترتيب هذه المقطوعات الكلاسيكية للسماح للجماهير بتجربة الأغاني التي يعرفون كل نغمة منها كما لو كانت المرة الأولى التي يسمعونها فيها، ويؤدي الموسيقيون والمغنون هذه الأغاني مباشرة ويجب أن يكونوا مستعدين لضبط الإيقاع أو الإرتجال لمتابعة وتيرة الفنانين على المسرح.

5- تنويع إنتاج العروض وتغييرها وهذا ما جعل من الجمهور يحضر العروض في كل مرة بعكس السيرك التقليدي الذي فيه عروض ثابتة ويتم حفظها من قبل الجمهور، تتراوح مدة كل عرض للجولات عادة بين ساعتين و 2 و 30 دقيقة ، بما في ذلك فترة الإستراحة و تتراوح مدة العروض الدائمة تقريبا بين 70 و 90 دقيقة دون إنقطاع و عادةً ما تؤدي العروض السياحية بالإضافة إلى العروض المقيمة 10 عروض قياسية في الأسبوع ، غالبا ما يكون لعروض الجولات السياحية "يوم مظلم" واحد (بدون عروض) بينما يكون للعروض المحلية يومان حيث تنمو الأفكار والأحلام لتصبح شيئًا يتذكره الجمهور حول العالم مدى الحياة ومهتم بمهنة على خشبة المسرح، كما تعتبر مجموعات ومعدات المسرح جزءًا لا يتجزأ من نقل موضوع وجو عرض سيرك دو صولاي مع التركيز القوي على المبادئ الجمالية وسلامة فناني الأداء، يتم إنشاء مجموعات بهدف خلق بيئة فريدة حيث يمكن لفناني السيرك تطوير قدراتهم ومجاراة كل ماهو جديد وعادة ما تكون مجموعات مصممة على الكمبيوتر ، ثم يتم بناؤها – غالبًا بإستخدام مواد خاصة تم تطويرها داخليًا – لزيادة المرونة والقوة إلى أقصى حد ، على مر السنين أنشأ فريق المصممين العديد من قطع المعدات من الصفر والتي تمر بعد ذلك بعملية إختبار صارمة في منشأة البحث والتطوير الخاصة بسيرك دو صولاي للتأكد من أنها آمنة وجاهزة للإستخدام.[1]

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com**،أطلع عليه بتاريخ 2022/05/25 على الساعة 22:22.

6- إن هذه المؤسسة أخذت عناصر من السيرك والمسرح ودمجتهم لتبتكر شيء جديد مختلف تماما لا ينتمي الى السيرك ولا إلى المسرح بحيث أوجدت مساحة سوق أزرق جديد خالي من المنافسين ، فمن البصيرة إلى التنفيذ، طورت فرق الإبداع والإنتاج العالمية للمؤسسة الإتجاه الفني والإضاءة وتصميم الرقصات وتصميم الدعائم ومحتوى الفيديو الشامل والأزياء والشعر والماكياج والألعاب النارية و من خلال الإبداع ، يحاول سيرك دو صولاي أكثر من أي وقت مضى دفع حدود الخيال وإبهار المشاهد ومفاجأته باستمرار، ولطالما كان الخلق والإبتكار في صميم العروض السيركية لسيرك دو صولاي وسيستمران في تجاوز إنتاجاتها المستقبلية ،جان فرانسوا بوشار ، المسؤول الأول عن الإبداع والمرشد الإبداعي هو النموذج المثالي في سيرك دو صولاي ، يمكن إلقاء نظرة على الإبداع الذي يدور وراء الكواليس في عروضه المشهورة عالميًا؛ والحلم بما لا يمكن تصوره ، وإبتكار ما هو غير متوقع فالحلم هو جوهر سيرك دو سوليه ، وهو العنصر الأساسي في فلسفة المؤسسة، فهي تسعى جاهدة لأخذ المغامرة ، ولدفع أحلامها إلى أبعد من ذلك يولد كل عرض من عروض سيرك دو صولاي من العقول التي تقف وراء فرق المؤسسة الإبداعية الموهوبة بشكل لا يصدق، حيث يكتشف كيف يضفي فريق من حرفي وفناني السيرك عروضًا جديدة على الحياة

7- أما عن التكلفة والسعر: فعندما إستبعدت أغلب الأشياء المكلفة كالحيوانات والمشاهير مما خفض تكلفة العروض، بل أصبحت تسعر التذاكر بأسعار المسرح أو أقل بقليل ولكن أغلى من السعر العادي أي صنعت منتج مبتكر عملي أي قيمة مبتكرة للعميل وفي نفس الوقت بسعر معقول [1].

8- إستهداف شريحة جديدة غير الأطفال شريحة الكبار التي تذهب الى المسرح للترفيه وأصبحت هي الجمهور الأساسي للسيرك دو صولاي مما فتح له أسواق جديدة، كالإتصالات والمشروبات ومؤسسات أخرى تنشط ضمن أحداث السيرك.

9- إلغاء الكراسي العادية وإستبدالها بكراسي مريحة وفي سياق العرض.

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/25 على الساعة 23:22.

ثانيا: عروض سيرك دو صولاي

نذكر منها [1]:

1- عرض هيلين فيشر2017-2018

تعتبر جولة هيلين فيشر على الهواء مباشرة، إعادة لإبتكار الحفل الموسيقي وتجربة المعجبين، قدم فريق خدمات تصميم عرض كامل لنجمة البوب الأكثر شهرة في ألمانيا، حيث أعطى المفهوم الإبداعي لكل أغنية عالمها الجمالي والبهلواني الفريد.. فقد شهد العرض تعاونا فريدا من نوعه بحضور هيلين إلى سيرك دو صولاي وذلك لمدة 12 شهرًا لإجراء التحضيرات والتدريب البهلواني لتحويل جولتها إلى تجربة عرض حي لا مثيل له، فكل تلك الساعات الطويلة أتت ثمارها بترشيح "مجموعة جوائز الإطار للتصميم لهذا العام" وكان أحد المعالم البارزة في الجولة هو الفستان المذهل المصنوع من المياه المتدفقة بإستمرار عالم حقيقي أولاً، كانت هذه فكرة أصلية، صممها فريق الأحداث والتجارب (دع الإبداع يتدفق).

2-عرض توروك – الرحلة الأولى (2015-2019)

شاهد سيرك دو صولاي في ضوء عرض جديد ومذهل ملحمة بصرية مستوحاة من أفتار جيمس كامرون، حيث جرب الجمهور رحلة رواية القصص الحية عبر عالم جديد من الخيال وإمكانيات لا نهاية لها .

3-عرض ماندفر لايف 2016-2018

يعتبر كري آنجل ساحر القرن والأوهام الأكثر إثارة للعقل في أعظم مشهد سحري على الإطلاق

4-عرض أكسل 2019-2020

تزلج مذهل وألعاب تخطف الأنفاس، موسيقى حية ورسومات مذهلة في جو جليدي جديد تماما مليء بالأدرينالين في مغامرة مبهجة ورحلة مثيرة مليئة بالشغف الموسيقي وفنون الرسم البيانية والحركة سريعة وعوالم رائعة حيث يمكن مشاهدة الشرارات تتطاير.

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/20 على الساعة 17:13.

5-عرض فولتا 2017-2020

يعد عرض فولتا مفعم بالحيوية والمعاصرة الحضارية، هو رحلة إستكشافية آسرة لم يسبق لها مثيل تحت الألعاب البهلوانية، في عالم مذهل بصريا مدفوعة بنوتة لحنية مثيرة ومستوحاة من روح المغامرة التي تغذيها ثقافة رياضات الشوارع، تدور حول العثور على نفس المشاهد وكشف النقاب على قواه الشخصية، فولتا هي قصة تحول تتعلق بكون المرء يكون صادقا مع نفسه، وتحقيق إمكانياته الحقيقية والإعتراف بقوته الخاصة لجعل ذلك ممكنا (تأتي الحرية المطلقة مع قبول الذات وتحرير حكم الآخرين)[1]

6-تجارب وعروض أخرى لمؤسسة سيرك دوصولاي

من التسعينيات حتى 2015، أنتج سيرك دو صولاي مجموعة متنوعة من الأحداث والعروض العامة والخاصة في إطار قسم الأحداث الخاصة، مع الإستمرار في إنتاج وتصميم العروض أيضًا بمفاهيم جديدة (مثل مفهوم عرض العشاء في جويا ومفهوم الجليد في كريستال) وفي أبريل 2019 أصبح الفرع 45 درجة قسمًا يُدعى "Cirque du Soleil Events + Experiences"حيث تطور للمؤسسة حتى الآن أحداثها ومشاريعها الخاصة[2]

7-عروض السفن السياحية

في مارس 2004 تعاونت سيرك دو صولاي مع رحلات المشاهير وبحلول نهاية ذلك العام ، أطلق التعاون بعنوان "The Bar at the Edge of the Earth" تضمن كوكبة من مشاهير الفنانين على قمة سفن الرحلات البحرية وبار وصالة مستوحاة من سيرك دو صولاي تضم شخصيات وإسقاطات حية و نظرًا للإستقبال الفاتر ، أعلنت شركة Celebrity Cruises في أكتوبر 2005 أنها ستزيل الشخصيات والإسقاطات الحية من الصالات

[1] معلومات من موقع مؤسسة سيرك دو صولاي: **https://www.cirquedusoleil.com**،أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 00:30.

[2] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع:**https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 18:03.

وتعيد تجهيز عروض سيرك دو صولاي الخاصة بها لإنشاء أداء سيرك قياسي .في ديسمبر 2005، عرض التعاون العرض البهلواني على كلتا السفينتين إستمر حتى عام 2006 وتوقف في النهاية.[1]

وفي 9 نوفمبر 2015 أعاد سيرك دو صولاي دخول أعمال السفن السياحية بالتعاون مع رحلات MSC البحرية.وتضمنت خطط الشراكة إستثمارًا بقيمة 21 مليون دولار من قبل MSC لإنشاء مساحات مسرحية خاصة في أربع من سفن فئة Meraviglia الخاصة بهم، بينما خلق سيرك دو صولاي ثمانية عروض جديدة ، إثنان على كل سفينة في عروض متناوبة، وفي يونيو 2017 ، أطلقت أول إنتاجين لها على MSC Meraviglia — فياجيو و سونور تبع ذلك سيما و فاريليا على ال MSC Bellissima في مارس 2019 و كوزموس و إكسنتريكس على ال MSC Grandiosa في نوفمبر 2019 .من المتوقع إفتتاح عرضين آخرين مع إطلاق MSC Virtuosa في عام 2020[2].

8-تجربة الصالات والنوادي الليلية

بعد إفتتاح البيتلز الحب في لاس فيغاس في يونيو 2006، إفتتح سيرك دو صولاي صالة Revolution في ميراج المنتجع في عام 2007، وهو أول مشروع لها في مجال الحياة الليلية في لاس فيجاس. إستندت الصالة على عمل البيتلز، و إفتتحت الشركة صالة Gold في منتجع وكازينو أريا إستنادًا إلى حياة إلفيس بريسلي وعرضهم فيفا الفيس في مايو 2013 مجموعة الضوء، و افتتح ملهى Light الليلي بالتعاون مع سيرك دو صولاي في فندق وكازينو باي بالتزامن مع العرض الأول لفيلم مايكل جاكسون المشروع للمؤسسة خارج قسمها المسرحي، وفي أكتوبر 2015 تخلى سيرك دو صولاي عن نية المشاركة في النوادي الليلية في لاس فيغاس، ومنذ ذلك الحين إنسحب من جميع صالاته ونواديه وإغلاق كلها والتخلي عن الفكرة نهائيا[3].

[1] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 20:37.

[2] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 14:44.

[3] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://ar.tripadvisor.com › Attractions-g45963-Activiti..**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 18:25.

9- تجربة الرسوم المتحركة

في 11 أكتوبر 2014 وبالشراكة مع ماركات سابان، أنتج سيرك دو صولاي Média سلسلة رسوم متحركة للأطفال في سن ما قبل المدرسة تسمى لونا بيتونيا، مع الكاتب التلفزيوني للأطفال برادلي زويج كمقدم العرض، تدور الحبكة حول فتاة صغيرة تلعب في أرض الأحلام حيث تتعلم كيف تجعل المستحيل ممكناً. بدأ البث نيتفليكس في سبتمبر 2016 .في 1 مايو 2018، تم بيع Saban Brands لونا بيتونيا إلى هاسبرو.

10- تجربة الإنتاج التلفزيوني

بالتعاون مع تلفزيون سوني بيكتشرز، شارك قسم سيرك دو صولاي المسرحي في إنتاج البث التلفزيوني لـ الحذق لايف!(على أساس الموسيقية التي تحمل الإسم نفسه) التي تم بثها في ديسمبر 2015 علىNBC ، تم تشغيل نسخة حية من العرض برودواي خلال موسم 2016-2017 [1].

11- الجولات

يعرض سيرك دو صولاي عادة جولة تحت إسم (القمة الكبيرة) لفترة طويلة من الوقت حتى يتم تعديلها، إذا لزم الأمر، للتجول في الساحات والأماكن الأخرى. عادةً ما يستغرق إنشاء موقع الخيمة 8 أيام مع تعيين ما يقرب من 100 مواطن محلي كموظفين مؤقتين يشرف عليهم أحد سادة الخيام في المؤسسة، على العكس من ذلك يستغرق تفكيك الموقع بأكمله 3 أيام. تشتمل البنية التحتية التي تقوم بجولات مع كل عرض على Grand Chapiteau، وخيمة مدخل كبيرة ، وخيمة فنية ، ومطبخ ، ومدرسة ، وعناصر أخرى ضرورية لدعم فريق التمثيل وطاقم العمل[2]، جولات المؤسسة لها آثار مالية كبيرة على المدن التي يزورونها من خلال إستئجار الكثير من العروض ، وأماكن وقوف السيارات ، وبيع وشراء العروض الترويجية ، والمساهمة في الإقتصاد المحلي من خلال الإقامات في الفنادق ، وشراء الطعام ، وتوظيف المساعدة المحلية وعلى سبيل المثال ، أثناء إقامته في سانتا مونيكا

[1] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**،أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 19:05.

[2] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 22:11.

، كاليفورنيا كوزو جلبت ما يقدر 16.700.000 دولار أمريكي أي ما يعادل 19،901،675 دولارًا أمريكيًا في عام 2019 لحكومة المدينة والشركات المحلية[1].

12- فيلموغرافيا

يقوم قسم الوسائط المتعددة في الشركة Cirque du Soleil Images بإنشاء منتجات أصلية للأفلام والتلفزيون والفيديو وأقراص DVD ويوزع منتجاته في جميع أنحاء العالم حازت إبداعاتها على العديد من الجوائز، بما في ذلك جوائز متعددة جوائز الجوزاء وسبعة جوائزPrimetime Emmy Awards إلى عن على ، كورتيو، دراليون خبرة جديدة و.Le Cirque Réinventé

المطلب الثاني: مؤسسة ستاربكس

أولا: واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة

قبل أن تبدأ ستاربكس في الإقلاع في منتصف التسعينيات، كانت القهوة في أمريكا غير معقدة إلى حد ما، فهي مشروب تقليدي يقدم في فنجان من الخزف مصحوبا بفطور دسم مكون من النقانق والبيض ولحم المقدد وإذا كان الزبون محظوظًا، فقد يكون هناك خيار بين الأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وأينما حل سيحصل على سلعة رخيصة بحوالي 1.95 دولار للفنجان. ومع ذلك، كانت ستاربكس على وشك تغيير نظرة الأمريكيين للقهوة إلى الأبد[2].

أرادت مؤسسة ستاربكس تغيير الطريقة التي ينظر بها الأمريكيون إلى القهوة، وتحويلها إلى "تجربة" بدلاً من سلعة صباحية. للقيام بذلك، قامت بتجديد المقاهي بالكامل.

بدلاً من العشاء الصباحي، تم الترحيب بالعملاء بأرائك مريحة كبيرة ومجموعة متنوعة من الصحف الصباحية ومشروبات القهوة المختلفة والمعجنات وشبكة wifi مجانية والأعمال الفنية الحديثة وموسيقى الجاز التي

[1] معلومات عن مؤسسة سيرك دو صولاي من موقع: **https://upwikiar.top › wiki › cirque_du_soleil** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 22:26.

[2] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 1:30.

تعزف بهدوء على صخب المسافرين في الصباح.، شجع هذا الناس على البقاء والدردشة، مما خلق أجواء المجتمع التي عاشها هولتز في ميلانو. وأدركت ستاربكس أيضًا أن إستراتيجيتها الجديدة للعمل ستكون مكانًا رئيسيًا.

لقد أرادت إنشاء متاجر على طول الطرق الأكثر ازدحامًا لزيادة وصول عملائها إلى أقصى حد، إلى جانب حصول باريستا –صانع القهوة باستخدام ماكينة الإسبريسو– على 40ساعة تدريب إلزامية قبل السماح لهم بصنع المشروبات بدون إشراف.

ولإنتاج العديد من مشروبات القهوة المختلفة، وجب عليها تقليل جودة المنتج المقدم –بمعنى ما–

تعرضت ستاربكس في البداية لإنتقادات بسبب الطعم "المحروق" المتبقي في الفم بعد رشفة من قهوتها، مما أكسبهم لقب شربوكس.

كانت الحقيقة أن حبوب البن المحمصة جيدًا –السبب وراء هذا الإحساس بالحرق– يمكن معالجتها بشكل أسرع وتكمل المشروبات السكرية بشكل أفضل من التحميص التقليدي.

إلى جانب أجواء المجتمع، خلقت ستاربكس عاملين جديدين للقيمة في رعاية الموظفين والمسؤولية الإجتماعية.

يمكن للموظفين إختيار خطط التأمين التي تشمل طب الأسنان والصحة والرؤية المتاحة بعد 3 أشهر من العمل مع المؤسسة كما سمحت خطط خيارات الأسهم للموظفين بإستثمار 10% من أرباحهم الأساسية بتخفيض بنسبة 85% في تكلفة السوق، مما يمنحهم حصة أكبر بكثير في الأداء العام للمؤسسة[1].

وإستمرارًا لتركيز علامتها التجارية على الأشخاص، تتعاقد ستاربكس مع مزارعيها وحصادها وتقدم لهم مزايا صحية رائعة وتدفع لهم مزايا وتلتزم بشراء المنتجات ذات المصادر الأخلاقية فقط.

من خلال تغيير الجو في نهاية المطاف والإستمتاع بتجربة القهوة، وصلت ستاربكس إلى مجموعة من غير العملاء السابقين الذين لا يشربون الكحول وأنشأت مساحة سوق أزرق جديدة

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 00:44.

ساعد إطار الإجراءات الأربعة لستاربكس الشركة على إستكشاف قيمة المشتري وتحسينها بشكل أكثر تعقيدًا، إستفادت مؤسسة ستاربكس من إطار العمل الأربعة في إعادة بناء أو تطوير منحنيات قيمة جديدة أو ملامح إستراتيجية للشركة وعروضها المتنوعة في مساحات السوق غير المتنازع عليها .ومع ذلك، عند إنشاء منحنى قيمة جديد، تواجه الشركات عادةً مفاضلة بين التمايز والتكلفة المنخفضة .تمكنت ستاربكس أيضًا من كسر هذه المقايضة من خلال تحدي التكوين الاستراتيجي، وأسس ومنطق الصناعة – وبالتالي تحدي حدود الصناعة والعمل بشكل عام .

كسرت ستاربكس خيار المفاضلة من خلال أربع عمليات وطرق إستراتيجية بسيطة – أبرزها:

إستبعدت ستاربكس العوامل التي من خلالها تنافست صناعة معينة على مدى فترة طويلة من الزمن، والتي يمكن القضاء عليها، وتشمل هذه العوامل، على سبيل المثال، التكنولوجيا القديمة، والعمليات التشغيلية العادية، وسياسات الموارد البشرية الصارمة.

وفي ظل خيار الزيادة، إستطاعت ستاربكس تحديد العوامل التي تريد أن ترتفع أعلى بكثير من متوسط الصناعة في إعداداتها وعملياتها وهذه العوامل منحت للمؤسسة مزايا تنافسية على اللاعبين الآخرين وحققت لها ميزة تنافسية، لذلك تركز ستاربكس على تطوير هذه العوامل لتحقيق ميزة تنافسية تشمل هذه العوامل، على سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وتدريب الموارد البشرية والسياسات والإبتكار التكنولوجي وقدرات أبحاث السوق وزيادة التكنولوجيا الحديثة فقد إستخدمتها في النقل، حيث أقامت شراكة مع مؤسسة مع ميكروسوفت لتطوير ملف نظام تتبع سلسلة التوريد الممكّن من blockchain ، الذي يقترن بتطبيق جوّال ويسمح للعملاء بتتبع رحلة الحبوب التي يشترونها والقهوة التي يشربونها[1].

فاليوم يمكن القول أن ستاربكس هي مؤسسة تكنولوجيا بإمتياز، ولا يمكن لأي من منافسيها حاليًا التنافس مع تطبيق ستاربكس، أو محرك الذكاء الإصطناعي، أو الميزات المالية.

وفي إطار عمل الإبتكار، حافظت ستاربكس دائمًا على ميزتها التنافسية من خلال كونها رائدة في إبتكار المنتجات ... .من ناحية أخرى ،و شهد منافسوها : ماكدونالدز ودانكن ، اللذان أطلقا القهوة نفسها بعد تراجع حصتهما في السوق.

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 00:32.

وإستطاعت تطوير وتحديد العوامل والقدرات الإستراتيجية الجديدة في الصناعة بشكل عام ، والتي لم يتم تقديمها من قبل بفضل هذه القدرات، تكون المؤسسة قادرة على الحفاظ على التكاليف والتحكم فيها ، وفي الوقت نفسه ، تكون قادرة على تقديم قيمة أعلى للمشترين، كما أن المؤسسة قادرة على خلق ميزة تنافسية وميزة محسّنة للحركة الأولى من خلال تطوير هذه القدرات التي ستمنحها ميزة مستدامة، وقد سمح برنامج الذكاء الإصطناعي الداخلي لمؤسسة ستاربكس ، والمعروف باسم "Deep Brew" ، لعملاق القهوة بالابتكار والتجربة مع التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي ، ليس فقط لإضفاء الطابع الشخصي على تجربة القيادة من خلال القيادة ، ولكن أيضًا لتتمة المهام التي تستغرق وقتًا طويلاً مثل إدارة المخزون والوقائية ، و إستخدمت ستاربكس ميكروس سيمفوني لبرمجياتها الخاصة بنقاط البيع (POS) منذ عام 2011.(MICROS Systems Inc.)[1].

وفي ظل خيار التقليص والإختيار الإستراتيجي، تقوم ستاربكس بتقييم ومراجعة صناعة معينة، وتحدد العوامل والجوانب التي يجب أن تقللها في خططها التوسعية لتكون قادرة على الإستفادة القصوى من مساحات السوق غير المستغلة والفرص ذات الصلة .يتم تقليل هذه العوامل بشكل كبير بالمقارنة مع معايير الصناعة.

وخلقت ستاربكس منذ إنشائها طلبًا جديدًا في سوق القهوة وفتحت توقعات مختلفة لمنتجاتها، حيث إبتكرت ستاربكس منظورًا جديدًا تغير من مجرد شرب القهوة إلى إستمتع بشرب القهوة بجعلها تجربة تركز على جو عاطفي بدءًا من داخل المؤسسة ، فهم يقتربون من رضا الموظفين بوضع سياسات تعويض جيدة وحزم مزايا واسعة على أساس الإعتقاد بأن يجب مشاركة نجاح المؤسسة بين الأشخاص الذين يساعدونها على التقدم بهذه الطريقة بجعلهم يفكرون ويتصرفون كملاك أيضًا ، بهدف الأفضل للمؤسسة أدت هذه الطريقة إلى خدمة عملاء رائعة ، ونتيجة لذلك ، ساعدتهم على تحقيق ذلك إعتراف بالعلامة التجارية النخبة، لقد ركزت أكثر على تحسين قيمة المنتجات والعلامة التجارية نفسها من إنشاء منتجات لمهاجمة المنافسة .يتمثل الإجراء الإستراتيجي الأول لإستراتيجية المحيط الأزرق في إنشاء سوق بلا منازع و خلق فضاء مساحة سوق غير متنازع عليها ،تجعل المنافسة غير ذات صلة، تمكنت ستاربكس من تنفيذ هذه الاستراتيجية وجذب مجموعة جديدة من العملاء الذين كانوا تقليديًا غير عملاء للصناعة ، مثل الذين لا يشربون القهوة إهتمت بجذبهم إلى المتاجر التي تقدم مجموعة متنوعة من المشروبات والطعام والوجبات الخفيفة والأكواب وغيرها من الأشياء والجو المريح الذي توفره .لذلك، ولقد

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 00:16.

كان الزبائن على إستعداد للدفع عدة مرات أكثر من سعر تناول القهوة في مكان آخر من أجل الحصول على تجربة ستاربكس.

أعادت ستاربكس تعريف أعمال المقاهي عالية التنافسية ونجحت في إنشاء سوق بلا منازع من خلال تحويل تجربة شرب القهوة البسيطة إلى تجربة أسلوب حياة من خلال إعادة تعريف بيئة المقهى بشكل جذري عن طريق إضافة الموسيقى والواي فاي والمقاعد المريحة والديكورات الداخلية الفاخرة .حتى أحدثت ستاربكس اضطرابًا في سوق المقاهي التقليدية، كان معظم التركيز على سعر المقاهي وموقعها وجودتها .يشتمل عرض القيمة المبتكرة لستاربكس على مجموعة متنوعة من قوائم الطعام التي تعتمد على القهوة في الغالب جنبًا إلى جنب مع أنواع أخرى من المشروبات التي تلبي إحتياجات مجموعة واسعة من الجمهور الراغبين في دفع مبالغ كبيرة مقابل الديكورات الداخلية الفخمة والمريحة التي تُعد بيئة مثالية للتواصل الإجتماعي مع الأصدقاء والإسترخاء[1] .

نجحت ستاربكس في إنشاء علامة تجارية طموحة أوجدت عملاء مخلصين وسعداء للغاية يأتون مرارًا وتكرارًا إلى ستاربكس للتجربة الفريدة التي تقدمها .قال دبليو تشان كيم [2]، المؤلف المشارك لكتاب Blue Ocean Strategy، في مقابلة مع SHRM.org ، إن ستاربكس تجمع بين مقهى Mom & Pop مع راحة ردهة الفندق الحديثة ذات الخمس نجوم والتي تعد البيئة الأكثر ملاءمة للإسترخاء والإستجمام. التواصل مع الأصدقاء .في حين أنه من الصحيح أن مؤسسة ستاربكس تبيع القهوة، "ما يبيعونه حقًا هو الجو"، كما قال .من خلال تغيير الجو الذي تُباع فيه القهوة، أنشأت ستاربكس سوقًا بلا منازع وجعلت المنافسة غير ذات صلة، على حد قوله .قال إن مؤسسة ستاربكس "أنشأت وإستحوذت على طلب جديد ."

خدمة العملاء الممتازة هو أحد مصادر الميزة التنافسية لستاربكس. سمح تركيز ستاربكس على ضمان تجربة عملاء إيجابية لها، بأن تصبح واحدة من المؤسسات الرائدة في صناعة القهوة.

عبر نظام الدفع عبر الهاتف المحمول ستاربكس القضاء على الحاجة إلى حمل النقود، وقضايا تغيير العملات، ومشاكل الإكرامية، وتقليل الوقت الذي يقضيه في طلب القهوة وصنعها، وفهم القائمة وأنواع القهوة، والعروض والمكافآت المتاحة، ورفع مستوى رضا العملاء، والولاء والمكافآت، وعدد الزيارات، والجديد...

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 23:59.

[2] استراتيجية العلامة التجارية لستار باكس على موقع: **https://reviews.tn › what-is-starbucks-branding-strategy**، أطلع عليه بتاريخ 2022/06/02 على الساعة 22:46.

ثانيا: منتجات مؤسسة ستاربكس

توفر مؤسسة ستاربكس أندر أنواع القهوة وأكثر قهوة استثنائية ومصنوعة بعناية من جميع أنحاء العالم، سواء كان العملاء يبحثون عن شيء جديد لتسخين الكوب الخاص بهم، أو يبحثون عن أفضل طريقة لتخمير مزيجهم المفضل أو استكشاف أندر عروض لإستمتاع بالقهوة، فقد وضعت مؤسسة ستاربكس تشكيلة متنوعة لذلك.[1]

فعندما تم إنشاء أول متجر ستاربكس في مدينة سياتل في سبعينيات القرن الماضي، كان هناك هدفين رئيسيين لإفتتاح هذا المقهي، وهما[2]:

1. تقديم أفضل مشروبات القهوة وأكثرها حداثة على الإطلاق لجميع محبي القهوة.
2. خلق مكان للناس للتواصل الاجتماعي، ومن هنا ولدت ثقافة المقاهي.

أدى سعيهم وراء تحقيق تلك الأهداف إلى إفتتاح أكثر من 30 ألف متجر حول العالم، بفضل هذا النجاح المتزايد بإستمرار، تقدم ستاربكس الآن مجموعتها الخاصة من كبسولات نسبريسو وكبسولات دولتشي قوستو وحبوب قهوة ستاربكس والقهوة المطحونة الجاهزة والتي تمكن أي شخص في الحصول على كوب قهوة ستاربكس في المنزل والإستمتاع بجميع أنواع قهوة ستاربكس المفضلة في المنزل ، واحدة من الميزات التي تشتهر بها متاجر ستاربكس في جميع أنحاء العالم هي تنوع مشروبات القهوة في قائمتها، مع مفرداتها الخاصة: من مشروبات القهوة التقليدية إلى القهوة المختصة، القائمة متنوعة بقدر ما هي مثيرة للإهتمام.

قهوة إسبريسو، فلات وايت، الكابتشينو ... وغيرهم من الأنواع الكثيرة الأخرى... ومع ذلك، فإن القوة الرئيسية لسلسلة متاجر ستاربكس تكمن في تفانيها في إختيار القهوة المناسبة وأصولها وطريقة تحميصها؛ لذا كان أكثر خبر مُفرح لرواد مقهي ستاربكس عندما تم الإعلان عن كبسولات ستاربكس التي سوف تمكنهم من الحصول على جميع تلك المشروبات في منزلهم دون الحاجة للذهاب إلى المقهى.

[1] معلومات من موقع مؤسسة ستاربكس: **https://www.starbucks.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 13:30.

[2] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 15:01.

ولضمان نجاح هذا المشروع الكبير، عقدت مؤسسة ستاربكس شراكة مع شركة نستله مُصنع علامتي (®Nescafé) و (®Nespresso) لصنع كبسولات قهوة ستاربكس .

1– قهوة ستاربكس الجاهزة

أضافت ستاربكس منتجًا غير متوقع إلى خط إنتاجها: قهوة ستاربكس سريعة التحضير، حيثُ أعلنت سلسلة متاجر ستاربكس عن خطط لإدخال العلامة التجارية الفورية "Via Ready Brew" إلى متاجرها ؛ لكن الهدف هو توسيع التوزيع والوصول إلى أرفف سلاسل محلات السوبر ماركت إلى جانب منتجات نسكافيه ، ومن خلال عملية عالية التقنية، تمكنت ستاربكس من تصنيع قهوة سريعة التحضير مع الإحتفاظ بمذاق نضارة القهوة أثناء التصنيع وهو أمر لم تتمكن العديد من شركات تصنيع القهوة الفورية تحقيقه، حيث أظهرت إختبارات التذوق أن قهوة ستاربكس سريعة التحضير التي تم إنتاجها من قبل ستاربكس لا يمكن تمييزها عن القهوة الطازجة التي يتم تحضيرها داخل المقهي من الباريستا المحترفين[1].

تراجعت مبيعات ستاربكس، حيث دفعت الظروف الاقتصادية إلى عدم ذهاب العملاء إلى المقاهي والإستغناء عن العديد من الرفاهيات الأخرى خلال حظر التجول الذي فرضته العديد من الدول أثناء أزمة الكورونا العالمية، مما دفع مؤسسة ستاربكس إلى فكرة إنتاج قهوة ستاربكس سريعة التحضير يتم بيعها من خلال المتاجر العادية من أجل تحقيق هدف زيادة أرباح المؤسسة ومن أجل خدمة جميع عملائهم في أي وقات وفي كل مكان[2].

2– قهوة ستار باكس المطحونة

تعتبر ستاربكس أكبر مؤسسة عالمية في مجال صناعة القهوة، ويميل الناس إلى أن تكون لديهم آراء متعارضة تمامًا تجاه منتجات هذه المؤسسة، قد تجد البعض يحب المذاق الكلاسيكي لقهوة ستاربكس، في حين أن البعض الآخر يرفضه بإعتباره مرًا للغاية.

[1] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 19:00.

[2] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 21:10.

لذا قد قامت مؤسسة ومتاجر ستاربكس بإصدار مجموعة متنوعة وواسعة من قهوة ستاربكس المطحونة لملائمة جميع الأذواق بداية من حبوب البن المحمص الغامق المميز أو الخفيف أو المتوسط، وأشهر نوعين من قهوة ستاربكس المطحونة هما:

- ✓ **بايك بليس روست**

بايك بليس روست من ستاربكس هو بن مطحون متوسط التحميص – 100% أرابيكا – مع مزيج من مذاق الكاكاو والجوز، ويُعد من أحد أكثر خلطات قهوة ستاربكس الأساسية والأكثر شهرة منذ إفتتاح المقهي في سياتل عام 1971 حتى الآن، مما يجعل مزيج بايك بليس روست شهيرًا للغاية هو أنه سلس ومتوازن مما يجعله إختيارًا جيدًا للصباح أو بعد تناول العشاء، ونظرًا لأن ستاربكس تعتمد عادةً على هذه القهوة في تعطير متاجرها، فهي أيضًا عطرية.[1]

- ✓ **سوماترا دارك روست**

سوماترا دارك روست من ستاربكس هو بن مطحون غامق محمص – 100% أرابيكا – وهو واحد من أفضل أنواع البن المحمص الداكن التي يمكنك الحصول عليها من ستاربكس؛ نظرًا لأنه يتم إستيراد حبوب قهوة ستاربكس المستخدمة في تصنيع سوماترا دارك روست من إندونيسيا، هذا هو السبب في أن نكهة البن أكثر وضوحًا وتعقيدًا، كما يتميز بمذاق قوي مع حموضة منخفضة، ويحتفظ بالنكهة الترابية والعشبية الغنية.

3– مشروبات ستاربكس

يمتلك مقهى ستاربكس قائمة كبيرة ومتنوعة منها:

- ✓ **فانيلا لاتيه** :يمكن أن يكون الفانيليا لاتيه أحد أفضل مشروبات قهوة ستاربكس للحفاظ على صحتك وجسدك لأنه يحتوي على نسبة كافيين أقل من مشروبات ستاربكس الأخرى.
- ✓ **موكا شوكولاتة بيضاء مثلجة** :واحد من أفضل مشروبات ستاربكس الباردة المنعشة التي تحتوي على نكهة الشوكولاتة وقهوة الإسبريسو معًا.

[1] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com**، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 21:36.

- ✓ **بامبكين سبايس لاتيه** :يعتبر بامبكين سبايس لاتيه أو المعروف باسم"PSL" ، أحد أشهر مشروبات ستاربكس وأكثرها تنوعًا فهو مصنوع من القرع والقرفة والزنجبيل والقرنفل.
- ✓ **سينامون رول فرابتشينو** :أحد أفضل مشروبات ستاربكس الباردة، فهو شراب سينامون ممزوج مع القهوة وصوص الموكا بالشوكولاتة البيضاء وحبوب الفانيليا، مغطي بالكريمة المخفوقة والقرفة المطحونة.
- ✓ **جافا تشيب فرابتشينو** :يتم مزج صلصة الموكا ورقائق الفرابتشينو مع قهوة ستاربكس المميزة والحليب والثلج، ثم يتم إضافة الكريمة المخفوقة لصنع مشروب الفرابتشينو المثالي.

4- قائمة ستاربكس

تشتهر سلسلة مقاهي ستاربكس بتقديم كل ما يمكن أن تريده داخل قائمة واحدة صغيرة فعند دخول أي فرع من فروع ستاربكس حول العالم، يوجد قائمة مختصرة من مشروبات قهوة ستاربكس المختارة بأسعار متوسطة، ويوجد أيضًا بعض الصور للمشروبات الموسمية أو شرح توضيحي للمشروبات الجديدة التي تم إضافتها إلى قائمة ستاربكس[1].

وفقًا لمتحدث باسم ستاربكس، تم طرح هذه الخطوة للتركيز فقط على المشروبات الأساسية والموسمية المختارة في محاولة " لتبسيط تجربة الطلب لعملائنا"

لا يتعلق مبدأ عرض خيارات أقل بتقديم كميات أقل، خاصة في المقاهي، بقدر ما يتعلق بإنشاء تجربة سلسة تعرض أفضل المشروبات والمنتجات التي يقدمها المتجر، وفي بعض الأحيان يتم تقديم مشروبات في ستاربكس لا تتوفر في القائمة وتم إزالتها فقط للحصول على تركيز العملاء نحو منتجات خاصة بعينها[2].

5- أكواب ستاربكس

في مقهى ستاربكس يتوفر 6 أحجام مختلفة لأكواب المشروبات الخاصة بها:

[1] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 22:18.

[2] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/22 على الساعة 23:05.

- ✓ **ديمي (2)** أونصات أصغر فنجان ستاربكس وهو إختصار لكلمة demitasse، والتي تُترجم إلى "نصف كوب" بالفرنسية، إنه الحجم المثالي لمشروب إسبريسو مركز أو مشروب ماكياتو.
- ✓ **شورت (3)** أونصات هو أصغر كوب يمكنك طلبه لتناول مشروب، يتم إستخدامه فقط للمشروبات الساخنة الفلات وايت، لذا لن تتمكن من طلب فرابتشينو بهذا الحجم، إنه ليس الحجم الذي يظهر في القائمة، لذا لا يعرف الكثير من الناس أن حجم الكوب هذا متاح.
- ✓ **تول (12)** أونصة يمكن طلب المشروبات الساخنة والباردة بهذا الحجم.
- ✓ **جراندي (16)** أونصة غراندي أو جراندي تعني كبير في لغات أخرى مثل الإسبانية والإيطالية، حيث يمكن طلب المشروبات الساخنة والباردة بهذا الحجم.
- ✓ **فينتي (20)** أونصة تُترجم إلى الرقم 20 باللغة الإيطالية، هذا هو الحجم الكبير لستاربكس .يختلف حجم الكوب إعتمادًا على ما إذا كنت تطلب مشروبًا باردًا أو ساخنًا، يأتي كوب فينتي الساخن بحجم 20 أونصة ولكن كوب فينتي البارد يأتي في حجم 24 أونصة.
- ✓ **ترينتا (31)** أونصة حجم مشروب ترينتا متاح فقط في البلاستيك للمشروبات الباردة، هذا هو أكبر حجم للكوب في ستاربكس ولا يمكن طلب مشروبات ساخنة بهذا الحجم Trenta .تعني 30 باللغة الإيطالية (على الرغم من أن حجم الكوب 31 أونصة) وينطق TREN-TA ولا تُصنع مشروبات إسبريسو بهذا الحجم[1].

[1] أفضل منتجات مؤسسة ستاربكس2022 من موقع : **https://kahwate.com** ، أطلع عليه بتاريخ 2022/05/21 على الساعة 19:30.

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية

تعتبر مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس من أبرز الأمثلة الواردة في إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي أنشأت مساحة سوقاً جديدةً بعيدةً عن المحيط الأحمر للصناعتهما، وخلقت ميزة تنافسية متقدمةً على منافسيهما.

المطلب الأول: مؤسسة سيرك دو صولاي

أولا: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق

سيرك دو صولاي هي مؤسسة سياحية كندية رائدة في صناعة الترفيه وهي واحدة من أكبر عروض السيرك في العالم حيث حققت مستوى عاليًا من الأرباح في أقل من عشرين عامًا مقارنة بما حققه سيرك رينغلينغ براذرز. وبارنوم – من رواد صناعة السيرك – خلال المائة عام وفي ذروة عروض السيرك، مما جعل هذا النمو السريع أكثر جدارة بالملاحظة لأنه حدث في وقت كانت صناعة السيرك تتدهور، حيث .تجنب الرئيس التنفيذي جاي لاليبرتي المنافسة المباشرة وصعد هرم السيادة إلى مستوى جديد في صناعة السيرك من خلال الجمع بين عناصر السيرك التقليدية والعناصر الحديثة المستوحاة من المسرح الحديث والمتطور وإعادة توجيه العروض إلى شريحة البالغين بدلاً من شريحة العملاء التي تستهدف عادةً فئة الأطفال في صناعة السيرك ولقد نجحت المؤسسة في هذا المجال الإستراتيجي بناءً على خلق القيمة وتسليمها لصناعة الترفيه الإبداعي كما هو موضح في المصفوفة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (3.2) مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق لسيرك دو صولاي

الإستبعاد	التقليص
– المؤدون من النجوم – عروض الحيوانات – حلقات العرض المتعددة والمساحات – البطاقات المخفضة في الممرات / عروض الإمتياز	– الضحك والفكاهة – الإثارة والمخاطرة

الإبتكار	الزيادة
– إبداع في الأفكار (إبتكار مواضيع جديدة) تسهدف فئة الكبار – تنوع العروض – عروض فنية ، لوحات راقصة وموسيقية (موسيقى حية ليست مسجلة) – إقامة العروض في المسارح بدلا من المساحات المفتوحة	– تحسين تجربة المشاهدة (التأثيرات البصرية ، السمعية) / العروض المميزة – رفع السعر

Source :Kuras.PThe basic assumptions of blue ocean strategy, Proceeding of CITPM,Faculty of Management,University of Technology,Czetochowa,Poland,21-22 april,243,251,p249

يتضح من الشكل أن مؤسسة سيرك دو صولاي تبنت إستراتيجية المحيط الأزرق، بإستثناء وتخفيض عدد قليل من العناصر التي كانت تستخدم في السيرك التقليدي، باهظة الثمن وذات قيمة منخفضة للعملاء ، وزيادة وإنشاء عناصر جديدة للعملاء لم يفعلها المنافسون. كمايلي:

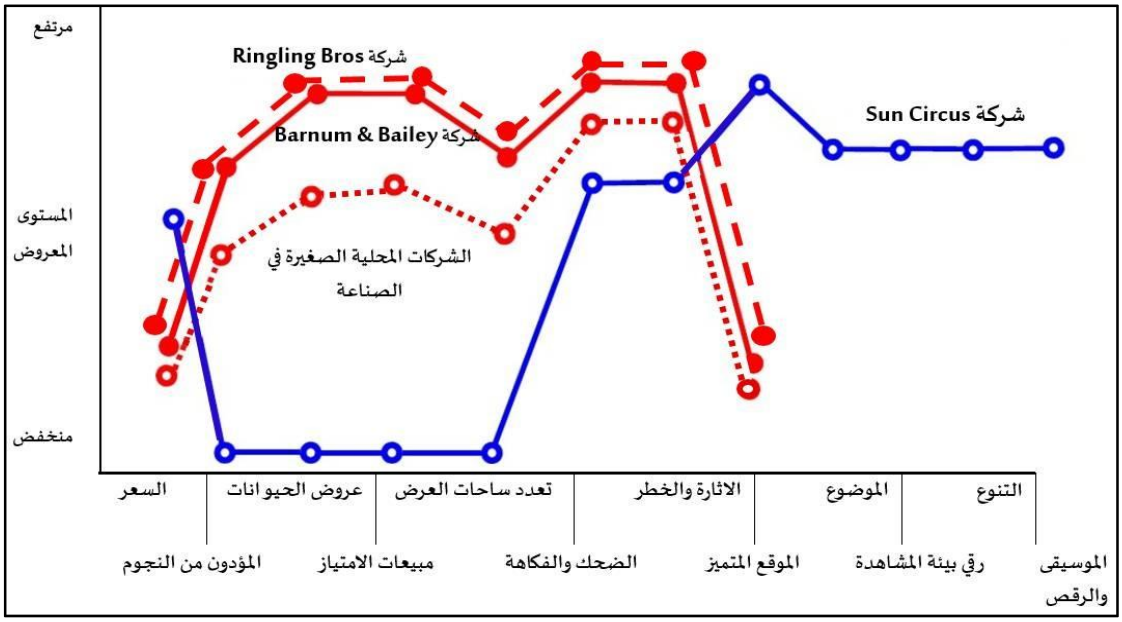
- إستبعاد الحيوانات التي تعتبر باهظة الثمن وتكلفة العناية بها عالية، والتي تثير كذلك غضب وإدانة المجتمع وجمعيات الرفق بالحيوان، وإستبعاد المشاهير الذين يتقاضون رواتب عالية والذين يعتبرهم الجمهور فنانين من المرتبة الثانية مقارنة بفناني السينما والتلفزيون.
- إلغاء العروض متعددة الساحات التي تتطلب إستخدام عدد كبير من فناني الأداء وإلغاء تحصيل المبيعات الناتجة عن الإمتياز: مثل الهدايا الرمزية والتذكارية التي تميز طابع السيرك التقليدي والتي لا تحقق أرباحًا عالية.
- التقليل من عروض الخطر والعاطفة المكلفة، وكذلك العروض البهلوانية والفكاهية التي تجذب الأطفال دون البالغين.

- إقامة عروض موجهة للبالغين ومحاكاة عروض مسرحية رفيعة المستوى مع موضوعات فنية وثقافية وحكايات موسيقية مدروسة، وتنظيم هذه العروض في مسارح وأوبرا حقيقية توجد عادة في العواصم الوطنية والمدن الكبرى والتجمعات السكانية الحضرية وتكلفة المعالجة العالية.
- المزيد من التركيز على تحسين جودة المشاهدة من خلال إستخدام المزيد من المؤثرات السمعية والبصرية والمعدات الإلكترونية الحديثة لجعل هذه العروض أكثر جاذبية وواقعية ومتعة، مما جعل هذه البرامج الجديدة أكثر تكلفة مقارنة بأسعار تذاكر دور السينما الراقية.

ثانيا: منحنى القيمة

بعد تبني مؤسسة سيرك دو صولاي لأداة المصفوفة الإستراتيجية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق تمكنت من خلق منحنى قيمة مختلف تماما عن منحنيات القيمة لمؤسسات المحيط الأحمر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3.3) منحنى القيمة لمؤسسة سيرك دو صولاي



المصدر: الياس قصابي ويسرى حمرة إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الإنتقال من منطق المنافسة إلى إبتكار القيمة . إضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد03،جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي – الجزائر، ديسمبر 2021 ،ص ص 115–132

بالنظر إلى منحنى القيمة لمؤسسة سيرك دو صولاي الممثل باللون الأزرق فيلاحظ أنه مغاير تماما لبقية المؤسسات، حيث أحدثت مؤسسة سيرك دو صولاي قطيعة مع ممارسات السيرك التقليدي، والتي إستبعدت وقلصت عدة عناصر منها عبر أداة المصفوفة الإستراتيجة ، محدثة بذلك ثورة في الصناعة السيركية والترفيهية بإبتكارها وزيادة لعناصر جديدة، وإستخدمت العناصر الجديدة بالتركيز على الزبون أكثر من المنافسين، لتقدم عروض بإعتماد على عناصر أكثر إبداع ، مكنتها من صناعة عروض في إطار مسرحي راقي وثقافي هادف متكون من لوحات فنية معبرة ورواية قصص موسيقية راقصة ، ويمكننا القول أن مؤسسة سيرك دوصولاي تمكنت من الإنفلات من المنافسة وخلق ميزة تنافسية (بتكلفة أقل / وإعتماد على جودة العروض / مرونة العروض بتنويعها وتغييرها كل مرة /وابداع بخلق قيمة الزبون) تتفرد بها عن بقية المنافسين وهذا بإستخدامها لأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق (مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق : إستبعاد، تقليص، إبتكار، زيادة) مكنتها من خلق منحنى قيمة متفرد مكنها من إيجاد محيطها الأزرق الصافي والذي يصعب تصنيف عروضه على أنها عروض سريكية أو مسرحية .

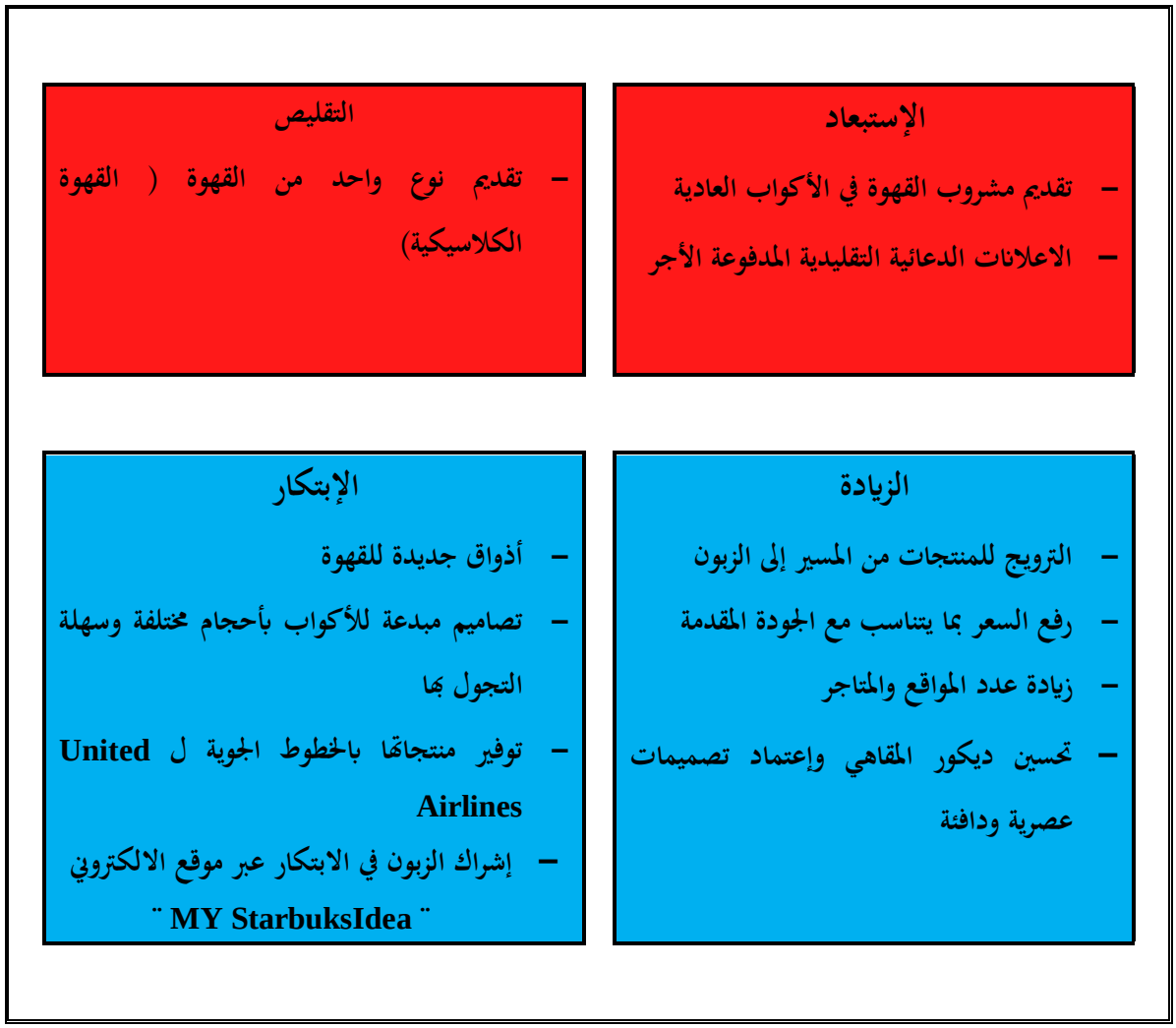
المطلب الثاني: مؤسسة ستاربكس

أولا: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق

حققت مؤسسة ستاربكس قفزة نوعية في مجال صناعة القهوة بتبنيها لإستراتيجية المحيط الأزرق والتي إرتكزت فيها على تحسين تجربة الزبائن وجعلها إستثنائية بدلا من أنها مجرد سلعة عادية تستهلك بصفة يومية.

وإستطاعت أن تخلق محيطا أزرقا خاصا بها ضمن صناعة مشبعة حيث إنتقلت من الجاذبية الوظيفية في صناعة شرب القهوة إلى الجاذبية العاطفية بجعل مشروب القهوة تجربة فريدة مميزة وممتعة ويمكن أن يتضح تجربتها المبتكرة من خلال مصفوفة الإستراتيجية وفق الشكل التالي:

الشكل (3.4) مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسة ستاربكس



المصدر: الياس قصابي ويسرى حمرة إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الإنتقال من منطق المنافسة إلى إبتكار القيمة . إضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الإقتصادي ، المجلد 04، العدد03،جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي – الجزائر، ديسمبر 2021 ،ص ص 115–132

من خلال الشكل يتضح مختلف التوجهات الإستراتيجية التي تبنتها مؤسسة ستاربكس والتي حققت من خلالها الخروج من المحيط الأحمر لصناعة القهوة والتفرد والتفوق التنافسي مع خلق ميزة تنافسية كما يلي:

- إستبعاد الإطار التقليدي لمتاجر القهوة المعتادة، بتقديم منتجات جديدة وبأشكال جديدة حيث إستبعدت الأكواب العادية نهائيا وألغت تقديم مشروبات القهوة الكلاسيكية لتبتكر بدلا من ذلك أذواق وأنواع جديدة لمشروب القهوة (فلات وايت، موكا، لات، كروتادو) وإعتمدت في تقديمها على

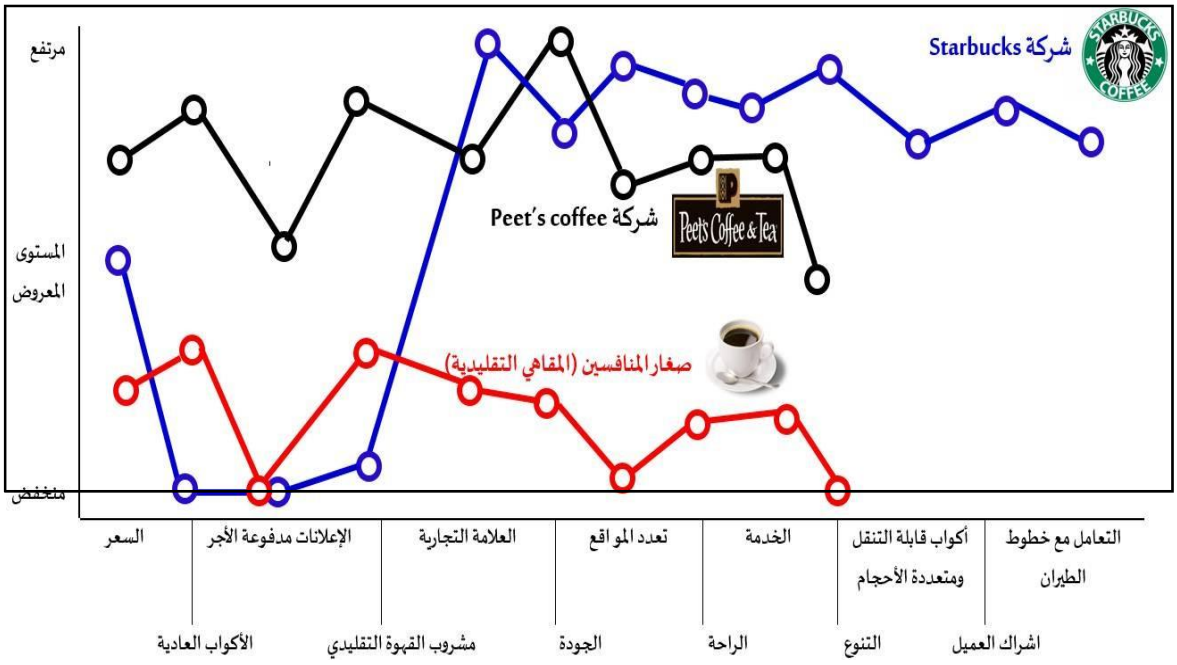
أكواب مختلفة الأحجام والأشكال سهلة الحمل والتجوال ، وبتصاميم مبتكرة وأنيقة حسب فصول السنة والأعياد.

- ألغت فكرة الإعلانات لمنتجاتها عبر الإشهارات المدفوعة الأجر وإعتبرت الزبون هو مسوقها الأول، وإعتمدت على الشكل الخارجي بإعتباره عامل مهم لجذب الزبون فأضفت الطابع الشخصي لمنتجاتها بأن يكون لكل زبون كوبا خاصة به وذلك بكتابة إسمه على المنتج عند الشراء، مما يعبر عن مدى إهتمام المؤسسة بالزبون وتشجيعه بشكل غير مباشر على نشر ومشاركته تجربته مع المتجر على شبكات التواصل الاجتماعي.
- زيادة نقاط البيع وتعدد المواقع بفتحها لعدة متاجر في مواقع مختلفة بمراكز المدن وبالقرب من المعاهد والجامعات وأماكن العمل بالإضافة للإستثمار أكثر في عوامل الراحة والإسترخاء، الخدمة والجودة بتحديث ديكور المتاجر بجعلها أكثر معاصرة ورقي وراحة وهدوءا لتكون التجربة أقرب ما تكون إلى شرب القهوة بالمنزل ولكن بالخارج، وبالتالي إستقطاب أكثر للإجتماع حول كوب القهوة.
- إشراك العملاء في عملية تحسين المنتجات بإبداء آرائهم وتقديم مقتراحاتهم عبر صفحة المؤسسة الالكترونية "MyStarbucksIdea " التي تمثل علبة للأفكار أين تنظم عمليات سبر الآراء حول إطلاق منتجات جديدة مقترحة من الزبائن أنفسهم، الأمر الذي يعزز شعورهم بالإنتماء للمؤسسة ومساعدتها في تقليص من نفقات البحث والتطوير، كما تضمن الإقبال على المنتجات المقترحة التي كانت إستجابة لطلباتهم.
- بالإضافة إلى توفير خدمة البيع والحجز عبر الإنترنت، تقدم مؤسسة ستاربكس منتجاتها جوا عبر الخطوط الجوية **United Airlines** التي تتعامل معها لتكون بقرب من الزبون ومرافقته أينما يكون، لترسيخ علامتها التجارية عنده وقد مكنتها هذه الخطوة من رفع أسعارها لتناسب جودة مشروب القهوة ستاربكس.

ثانيا: منحنى القيمة لمؤسسة ستاربكس

بناءً على التوجهات الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة إستطاعت النجاح في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وتمكنت من خلق منحنى قيمة مختلف تماما عن منحنيات القيمة لمؤسسات المنافسة في صناعة مشروب القهوة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (3.5) منحنى القيمة لمؤسسة ستاربكس



المصدر: إلياس قصابي ويسرى حمرة إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الإنتقال من منطق المنافسة إلى أبتكار القيمة . إضاءة على بعض التجارب الرائدة ، مجلة المنهل الإقتصادي ، المجلد 04، العدد03،جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي – الجزائر، ديسمبر 2021 ،ص ص 115–132

من خلال منحنى القيمة لمؤسسة ستاربكس يتبين أنها إستطاعت أن يكون لها منحنى خاص بها (منحنى اللون الأزرق) مختلفا عن منحنيات القيمة لباقي المنافسين والمقاهي التقليدية وتناقصه عند مستوى بعض العناصر التقليدية وإرتفاعه عند أخرى ،إنما يعبر عن ترجمة بيانية لتوجهات سابقة وفق مصفوفة الإستراتيجية ، كما أن إستمراره دون باقي المنحنيات عند مستويات عناصر تنافسية جديدة : سهولة التنقل بالأكواب وتنوع أحجامها، إشراك العميل في العملية الترويجية، التعامل مع الخطوط الجوية ، تثبت إعتماد عنصر الإبتكار في مصفوفة الإستراتيجية ومنه يعبر منحنى القيمة على أنها عملت على تفوق تنافسي وخلق ميزة تنافسية بتحسين تجربة الزبون بدل التقليد والبقاء في المحيط الأحمر.

خلاصة

لقد خصصنا هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا وتعرفنا من خلاله على واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسي سيرك دو صولاي وستاربكس وكان الهدف منه إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري لمتغيري الدراسة، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بتحليل تجربتي مؤسسة سيرك دو صولاي ومؤسسة ستاربكس، وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات ثم مناقشتها وتحليلها للوصول إلى مدى صحة الفرضيات أو نفيها.

وبعد القيام بعملية تحليل البيانات والمعلومات للمؤسستين محل الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وخلق الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة ووجود إرتباط بين المتغير المستقل إستراتيجية المحيط الأزرق والمتغير التابع الميزة التنافسية وذلك بعد تحليل كل بعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ودور كل بعد في خلق الميزة التنافسية.

خـاتـمـة

خـاتـمـة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول إستراتيجة المحيط الأزرق وعلاقتها بالميزة التنافسية تبين لنا إستراتيجة المحيط الازرق تساهم في خلق الميزة التنافسية ولها أثر كبير عليها وأن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية المحيط الأزرق تؤدي دور مهم وفعال في إبتكار قيمة وتقديم منفعة لزبون وتعمل على خفض التكلفة وتقديم منتج ذو جودة عالية وكذا المرونة في الإستجابة لأذواق الزبائن مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فريدة والتخلص من المنافسة وتحقيق الريادة في مجال الصناعة التي تنشط فيه والسيطرة عليها.

وقمنا كذلك من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية كما تم التعرف على واقعها وضرورتها في مؤسستي سيرك دو صولاي وستاربكس اللتان كانتا محل الدراسة التحليلية من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ومن خلالها توصلنا الى أن إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في أن تثبت وجودها في السوق التنافسية والفوز بالريادة، وقد توصلنا الى النتائج والتوصيات التالية:

أولا: النتائج

من خلال تجربة سيرك دو صولاي و ستاربكس، وعلى الرغم من أن صناعتهما مختلفة، تمكنت كلاهما من خلق ميزة تنافسية من خلال خلق القيمة وخفض التكلفة وتطبيق مبدأ التميز في نفس الوقت، كما يلي :

- ✓ عندما قررت كلتا المؤسستين الخروج من مساحة المنافسة الشرسة إختارتا خلق فكرة مشروع جديدة في صناعتهما، بحيث قدمتا قيمة إبداعية لم تكن موجودة من قبل ومصدر ربح ونمو لمؤسستيهما، بالإضافة إلى كسب زبائن جدد بأعداد كبيرة والتقرب منهم.
- ✓ دراسة الوضع الحالي للمؤسسة بإستخدام مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق (إستبعاد، تقليص، زيادة، إبتكار)، معرفة الموقع التنافسي وتحديد العناصر التي تركز عليها المؤسسات المتنافسة والمماثلة لها في الصناعة ، وإستهداف الشريحة التي يتطلب التركيز عليها بخلق طلب جديد لغير الزبائن .
- ✓ إنشاء سوق جديد وفق الإطار التحليلي المستخدم وتحديد المسار الإستراتيجي لتحديد نموذج الأعمال الجديد، وإعادة رسم نموذج الرزنامة الإستراتيجية بعد خلق القيمة.
- ✓ إستراتيجية المحيط الأزرق هي تحرك إستراتيجي يهدف إلى خلق ميزة تنافسية يصعب تقليديها من قبل المنافسين أو الدخول في صراع معهم.

- ✓ خلق ميزة تنافسية من خلال إيجاد مصادر جديدة لها بإستخدام أدوات استراتيجية المحيط الأزرق القائمة على مبدأ عدم المنافسة وخلق بدائل للبقاء في السوق وقيادته.
- ✓ إبتكار القيمة هو الطريقة الأمثل التي تؤدي إلى إنشاء محيطات زرقاء وإلغاء فكرة المقايضة بين التميز وخفض التكلفة التي تتبناها إستراتيجية المحيطات الحمراء القائمة على المنافسة الشديدة.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل لها يمكن عرض بعض الاقتراحات التالية:

- ✓ الحاجة إلى إعادة النظر في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات وزيادة وعيها لأهمية إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق الميزة التنافسية.
- ✓ فتح مساحة للموظفين والعملاء لابتكار أفكار جديدة وإشراكهم في صنع القرار من خلال التعبير عن الآراء وتقديم الإقتراحات التي يمكن أن تكون مصدرًا لخلق القيمة.
- ✓ الإهتمام بدراسة موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات في الجامعات وضرورة إدراجها في المناهج الدراسية.
- ✓ الإهتمام بإستمرار مفهوم تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ حث المؤسسات على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وإستخدام أدواتها (الرزنامة الإستراتيجية، مصفوفة الإستراتيجية، منحنى القيمة) في عمليات التشخيص والتحليل الإستراتيجي لمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة لكي تتمكن من الخروج من المنافسة الشرسة وإيجاد محيطات زرقاء جديدة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- ✓ أثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المتميز –دراسة حالة–؛
- ✓ دور ابتكار القيمة في تحقيق التميز التنافسي –دراسة حالة–؛
- ✓ أثر تبني مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة مقارنة–.

المـراجــع

أولا: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب

1- البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008،

2- تشان كيم، رينيه ماوبرغن، استراتيجية المحيط الازرق، كيف تبدع سوقا جديدة خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، سورية، 2006

3- حبيرش عيسى: الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.

4- الخضيري محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

5- عكروش مأمون وعكروش سهير: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004،

6- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2012

7- الغالبي طاهر وإدريس وائل: الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

8- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق نشر – استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017.

9- محمود جاسم الصمدي، رشا مُحَمَّد يوسف الساعد، ادارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

10- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012 .

II. الأطروحات والرسائل

11- أحمد ابراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الأردن،2017.

12- الأيوبي، منصور، تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان لبنان ،2014،

13- رنا أحمد أديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان ،2003.

14- سملالي يحصينة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير، جامعة الجزائر، السنة 2003-2004.

15- شيقارة هجيره، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004،

16- مُحَمَّد رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية – لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.

17- مهند سعيد عمرو: استراتيجية المحيط الازرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015.

18- مؤيد مُحَمَّد ابراهيم الغوانمة: درجة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى الشركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2019.

III. المجلات والملتقيات

19- التميمي إياد فاضل و الخشالي شاكر،السلوك الإبداعي و أثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، عمان، المجلد 8، العدد2، 2004.

20- أبو فارة يوسف أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ملتقى حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان ،25-27 أفريل 2005.

21- أكرم سالم، التنفيذ الاستراتيجي والانظمة المعلوماتية الساندة، الحوار المتمدن، العدد 2220، محور الادارة والاقتصاد ،2008، على موقع https://m.ahewar.org، أطلع عليه بتاريخ :2022/03/22.

22- سارة عبيدات: إستراتيجية المحيط الأزرق، الأدوات التحليلية وأطر العمل لإبتكار القيمة وخلق أسواقا جديدة- دراسة حالة بعض الشركات العالمية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير، مجلد 15 العدد 1، 2021.

23- إلياس قصابي ويسرى حمرة إستراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الإنتقال من منطق المنافسة إلى إبتكار القيمة . إضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد03، جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي – الجزائر، ديسمبر 2021.

24- أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. 31-31- الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

25- البياتي، فائز غازي، وسعيد، عباس مُحَمَّد، الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، مجلة كلية المأمون الجامعة، بغداد العراق، 2016.

26- حمودي، وجدان حسن، دور استراتيجية المحيط الازرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي بالموصل، مركز الدراسات المستقبلية (بحوث مستقبلية)، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق ،2013.

27- رحال سولاف، بوزيدي دارين: استراتيجية المحيط الازرق كاستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، الملتقى الدولى الأول حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيذر، بسكرة، أيام 6و7و8 افريل، 2010.

28- رؤوف رعد: دور أبعاد استراتيجية المحيط الازرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 98، العراق ،2010.

29- ريناتوجيه اورساتو، استراتيجيات الاستدامة (متى يكون التوجه الاخضر مجزيا)، الطبعة الاولى، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012.

30- عبد الرحيم مُحَّد عبد الرحيم، دور استراتيجية المحيط الازرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة، نموذج مقترح لألية التطبيق، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع3 سبتمبر (ايلول) 2021.

31- عديلة أحلام، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة لمؤسسة إتصالات الجزائر – بسكرة، العدد05، جامعة مُحَّد خيذر بسكرة، الجزائر،2020.

32- قنات فوزي ودادني الكبير معاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد11، العدد21، 2001.

33- كمال قاسيمي، حسينة دخان، متطلبات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، المجلد8، العدد 1، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة،2014.

34- ناصر جرادات وآخرون: استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، جامعة عمان الاهلية، الأردن، 2017.

35- نهاية عبد الهادي التلباني، وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الانسانية، 2012، المجلد 14، العدد 02، 2017.

IV. المراجع باللغة الأجنبية

36- Basri. J, Ghazali .M, and Ismail. M, (2011). Blue ocean strategy, the application in University SainsMalysia Library, Seminar proceding of developing Academic Library Services, Kelantan, Malaysia, 5-7 July 46-61.

37- Bernard Garrette et autres : STRATEGOR la référence stratégie de la start-up à la multinationale,8ème édition, dunod , paris ,2019

38- Claark, Bruce, : Marketing performance measures, history & interrelationship Journal of marketing management , 1999,No15 .

39- Dilworth james. B: "Operations management providing valuein goods and services ", 3éme Ed. pryaden press, New York, 2000.

40- Djitili. S: "Marketing Stratégique", Berti Edition, Alger, 1998.

41- Emil.F.M,Wubben et al,Finding Uncontested Markets for European Fruits 50-Vegetables Through Applying the Blue Ocean Strategy , British Food Journal, Emerald Group pub,Vol 114, N02, 2012.

42- Hassan Basri J et al, Blue ocean strategy:Application in University Sains Malaysia Library,Journal PPM,Vol5,2001.

43- Jedi Z et al , The blue ocean strategy in insurance industrycase study: Sina Insurance Company,Journal of fundamental and Applied Life Sciences, India, Vol 5,S1.

44- Kang , Harbison : Marketing performance management , 3rd ed, Harvard business school press, Boston, 2006.

45- Kim.W.C & Mauborgne,R: Blue ocean Strategy , Printed in the U.S.A.2005 .

46- Kuras.PThe basic assumptions of blue ocean strategy, Proceeding of CITPM, Faculty of Management,University of Technology,Czetochowa,Poland,21-22 april,243,251.

47- M.Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition , France .1993 .

48- Management: Text and cases", 4eme Ed Hill Charle. W et Gareth jonhes. R:" Strategic ,sauder college publishing, New York, 2001.

49- Neuville. jean. P: " la qualité en gestion", Revue Française de gestion, France, N^{0}108, 1996.

50- Orsoni. J : "Management Stratégique", Ed. Vuibert, Paris, 1990.

51- Philip Köhler, Bernard Dubois et Delphine manceau, Le marketing management ,11eme édition, Pearson éducation, paris, 2004.

52- Porter. M : " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, sur site le 17/04/2022 : http://www.dunod.com,2003.

53- Shih, Chi chang :Bandit callephones , Ablue oceab strtegy, Departement of Business Administration, National changhua university of education , Taiwan , Technology in Society,Vol 32,2012.

54- Sloan Karlin & Pollk lindsey) Smarter, Faster , Better : Stratgies for Effective Strategies, enduring, and Fulfilled, Willey and Sons,2006

55- Vonderembse. M et White. G: "Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4^{éme}Ed. McGraw-Hill, USA, 2004.

56- Walter, P &Brock : Blue Ocean Strategy, Management and strategy and effective, Trading, Harvard Business Review,2010, Vol2, N11.

57- Zook , Chris : Concept of BLUE Ocean STRATEGY ,www.4lines .com .

58- Zook,C, Concept of Blue Ocean Strategy .2004,p26 ,WWW.4lines.com, 10-04-2022, h21:31.

V. **الأنترنت**

59- https://uofa.ru/ar/6.com

60- http://bueoceanstrateg.com/t

61- مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2022

62- https://www.cirquedusoleil.com/

63- .https://ar.wikipedia.org

64- الربيعاوي سعدون حمود وآخرون: طيف التسويق، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019 على الموقع:

https://books.google.dz/books?id=9D3YDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=ar&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

65- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، على الرابط https://shamela.org/pdf

66- تومي ميلود، صويلح سماح، دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، جانفي 2012، http://revues.univ-biskra.dz/index.php/LFBM/article/view/3086>date de consultation M 14 mai 2022E،>

67- نوري منير مداخلة بعنوان: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، على موقع https://www.shatharat.net

68- https://www.eltasweeqelyoum.com

69- https://m.ahewar.org.com

70- www.starbucks.com

71- https://ar2ar.wiki- Ciutat Esportiva Dani Jarque – Wikipedia

72- https://kahwate.com

73- Manu Balaji Kowshik Mayur.BLUE OCEAN STRATEGY OF APPLE FROM iPod to iPad. sur:https://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy.

74- http://analysiscasestudy.blogspot.com

75- https://reviews.tn