جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة

-دراسة حالة لمؤسسة ياسير- YASSIR

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات

من إعداد الطالبين :

- بسام ناجي عبد العزيز
- دراوي أسامة

تحت إشراف الأستاذة :

د/ قندوز أمينة

لجنة المناقشة :

الدكتورة موساوي وردة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية	**رئيسة**
الدكتورة قندوز أمينة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية	**مشرفة و مقررة**
الدكتورة ياليشاني وهيبة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية	**ممتحنة**

السنة الجامعية : 2024-2023



شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي :

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمـده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

أشكر الأستاذة القديرة أمينة قندوز التي أفادتنا كثيرا بتوجيهاتها القيمة

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع،

أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الاهداء

اهـــــدي ثمرة جهدي هذا الى والديا العزيزان الذين انار دربي بنصائحهم

الى كل العائلة الكريمة حفظهم الله

الى كل الاساتذة الكرام

و خصوصا الاستاذة المشرفة امينة قندوز و الاستاذتين ياليشاني وهيبة و موساوي وردة

الى كل زملائي في الدراسة متمني لهم النجاح

الى اصدقائي الذين احمل لهم كل المحبة و التقدير

الى من ساعدني في كتابة هذه المذكرة

و أخيرا الى كل من نسيه القلم و حفظه القلم

بسام ناجي عبد العزيز

الإهداء

اهـــــدي هذا التخرج الى والديـــــا العزيزيـــــــن

اللذيـــن كانا الدافع الأكبر لـــــي في كل خطوة من رحتلـــــي

شكـــــــرا لدعمكم المستمر و تشجيعكم الـــــذي لم يتوقف

الـــــــى اخواتي كنتم و مازلتم مصدر قوتـــــــي و الهامـــــــي

و الـــــــــى اساتذتي الكرام

خصوصا الأستاذتين قندوز أمينة و باليشاني وهيبة

اقدم لهم شكـــــــــري و امتنانـــي

و على كـــل مـــا قدمتموه لـــــــي من علـــم و توجيـــه

و هـــــذا الانجاز هو ثمرة جهودكـــم و دعمكـــم

و شكـــــرا جزيـــلا لكـــم

دراوي أسامة

الفهرس

1. فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الاشكال	IV
المقدمة العامة	أ–و
الفصل 1 : الإطار النظري للمؤسسات الناشئة و إستراتيجية المحيط الازرق	
المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة	
المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الناشئة و أهدافها	02
المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة	04
المطلب الثالث : الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة	07
المبحث الثاني : ماهية استراتيجية المحيط الأزرق	
المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق و أهدافها	10
المطلب الثاني : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	13
المطلب الثالث : الفرق بين استراتيجية المحيط الازرق و المحيط الأحمر	16
المبحث الثالث : مراحل تصميم إستراتيجية المحيط الأزرق	
المطلب الأول : مراحل تصميم إستراتيجية المحيط الأزرق	18
المطلب الثاني : صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق	22
المطلب الثالث : متطلبات تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق	25
الفصل 2 : الإطار النظري للميزة التنافسية	
المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية	
المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها	34
المطلب الثاني : اهمية الميزة التنافسية و انواعها	37
المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و اهدافها	40
المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية الميزة التنافسية	

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية و اهدافها	**43**
المطلب الثاني : انواع الإستراتيجية التنافسية	**46**
المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الناشئة	**48**
المبحث الثالث : المساهمة الاستراتيجية للمحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية	
المطلب الأول : اثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية	**51**
المطلب الثاني : دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعظيم الميزة التنافسية	**54**
الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية لمؤسسة ياسير	
المبحث الأول: استراتيجية المحيط الازرق في مؤسسة ياسير	
المطلب الأول : بطاقة فنية عن المؤسسة ياسير	**58**
المطلب الثاني : واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة ياسير	**65**
المطلب الثالث : مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية	**69**
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية	**75**
المطلب الثاني : أدوات و أساليب الإحصائية المستخدمة	**76**
المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة	**78**
المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات و إحتبار فرضيات الدراسة	
المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية	**84**
المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات متغيرات الدراسة	**88**
المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة	**94**
الخاتمة العامة	**101**
قائمة المراجع	**105**
قائمة الملاحق	**113**

2. قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء	18
02	إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول	19
03	نشاط مؤسسة ياسير بين سنتي الإنشاء و2022	62
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	77
05	إختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف – سميرنوف لبيانات اداة الإستبيان	78
06	الإتساق الداخلي لعبارات للمحور الأول إستراتيجية المحيط الأزرق	80
07	الإتساق الداخلي لعبارات للمحور الثاني الميزة التنافسية	81
08	الصدق البنائي لاداة الدراسة	83
09	ثبات أداة الدراسة	84
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	85
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	86
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة	87
13	توزيع أفراد العينة حسب متغسر الدخل الشهري	88
14	عرض و تحليل بيانات لمحور الأول إستراتيجية المحيط الأزرق	89
15	عرض و تحليل بيانات لمحور الثاني الميزة التنافسية	91
16	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و بعد ميزة التكلفة	95
17	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و بعد ميزة المرونة	96
18	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و بعد ميزة الإبتكار	97
19	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و بعد ميزة الوقت	97
20	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و بعد ميزة المعرفة	98
21	العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية	99

3. قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	خصائص المؤسسات الناشئة	06
03	الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة	09
04	حدود الصناعة من المحيط الأحمر الى المحيط الازرق	20
05	الرزنامة الإستراتيجية للIPHONE	26
06	دورة حياة الميزة التنافسية	41
07	العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية	44
08	أثر المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسة من خلال الإيرادات و الأرباح	51
09	منحنى القيمة لمؤسسة (Apple)iTunes + i pod	52
10	منحنى القيمة لمؤسسة Apple i phon	54
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ياسير	60
12	توسع شركة يسير في البلدان الاجنبية	66
13	عمليات ابتكار القيمة لمؤسسة ياسير	70
14	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	85
15	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	86
16	توزيع افراد العينة حسب متغير الصفة	87
17	توزيع افراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	88

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الناشئة ، وتحليل دورها في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال استكشاف مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق التي تشمل (الاستبعاد، الزيادة، الابتكار، و التقليص) ، وتعزيز مصادر الميزة التنافسية مثل التكلفة، المرونة، الابتكار، الوقت، و المعرفة وتسلط الدراسة الضوء على تجارب ناجحة لمؤسسة ياسير ، حيث قامت المؤسسة بابتكار قيمة مضافة وخلق محيطات زرقاء استنادًا إلى تحليل عميق لصناعتهما واستخدام أدوات استراتيجية المحيط الأزرق. وتختتم الدراسة بتقديم النتائج والتوصيات الرئيسية التي تسهم في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. واعتمدانا في هته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و بالنسبة لاداة جمع البيانات تم استخدام الإستبيان و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS و كانت العينةالمستخدمة عينة ميسرة ,

و توصلت الدراسة الى النتيجة التالية : و هي وجود علاقة بين استراتيجة المحيط الازرق و الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية المحيط الأزرق . الميزة التنافسية . المؤسسات الناشئة . مؤسسة ياسير

Abstract

This study aimed to examine the application of the Blue Ocean Strategy in emerging enterprises, and analyze its role in enhancing competitive advantage, by exploring the Blue Ocean Strategy matrix that includes (exclusion, increase, innovation, and reduction), and enhancing sources of competitive advantage such as cost, flexibility, and innovation. , Time, and Knowledge The study highlights the successful experiences of

the Yasir Foundation, where the organization created added value and created blue oceans based on a deep analysis of their industry and the use of blue ocean strategy tools. The study concludes by presenting the main findings and recommendations that contribute to implementing the Blue Ocean Strategy to achieve competitive advantage.

Key words : Blue Ocean Strategy, Competitive Advantage, startup

مقدمة

في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي تزايد الاهتمام بالمؤسسات الناشئة ، وأصبحت تلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي سواء على صعيد الدول المتقدمة أو الدول الناشئة على حد سواء، بحيث أصبح هذا من أبرز المصطلحات الحالية بالجزائر تداولا وذلك بإنشاء المؤسسات الناشئة نظرا لمساهمتها في نمو الناتج المحلي الإجمالي الوطني، والنمو في الإنتاجية وإيجاد وظائف جديدة خاصة بالبلدان النامية أين تُعد المقاولاتية بديلا مهما بسبب ظروف سوق العمل غير المواتية.

و تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسات والحروب التسويقية والتنافسية، كما السائد فى عالم الأعمال وترى هذه الإستراتيجية أن هو الشركات الرائدة لا تتفوق من خلال المعارك والصراع مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد محيطات زرقاء"، في مجالات أسواق خالية من التصارع والتصادم حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتعرف مثل هذه التحركات الإستراتيجية " الابتكار القيمي" من خلال قفزات قوية في القيم لكل من الشركة والزبائن تاركة المنافسين دون فعالية من خلال إيجادها زيادة في الطلب على منتجاتها، عن طريق أسواق جديدة تتمثل في الفراغ والمناطق المجهولة والأسواق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها بعد، وهي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد، ولم تتلون باللون الأحمر لون المنافسة الدموية"، كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعنى أيضاً بالإبداع والابتكار في مجال المنتجات والخدمات، في ظل المنافسة الشمسية في عالم الأعمال.

الميزة التنافسية تمثل الأساس الذي يقوم عليه أداء المؤسسات، وعادة ما تكون لديها سابقة تنافسية في بعض المجالات ولكن ليس في كل المجالات مقارنةً بالمنافسين الآخرين. نظرًا لتحديات محدودية موارد المؤسسات، فإن اتخاذ القرارات بشأن التخصيص لبناء القدرات التنافسية يُعتبر أمرًا حاسمًا لنجاحها. وفي ظل بيئة الأعمال المتميزة بالمنافسة الشديدة والوجود الكثيف للمنافسين، فإن الأعمال الريادية مُجبرة على مواجهة هذه التحديات بكل شدة. وهذا يتطلب من المؤسسات توجيه جهودها وتبني أساليب متنوعة لمواجهة المنافسة الشرسة، والتي تجبرها على التكيف مع التوجهات والأشكال المتغيرة للسوق.

❖ مشكلة الدراسة

مع التطور التكنولوجي المتسارع وانتشار التكنولوجيات الحديثة، شهد قطاع النقل في الجزائر تطورًا كبيرًا بفضل إبداعات وابتكارات الشباب الجزائري، الذين سعوا إلى إيجاد وسائل وطرق لتسهيل تنقل المواطنين باستخدام تطبيقات تتعلق بتأجير سيارات الأجرة. وكانت Yassir من بين الشركات الرائدة التي ابتكرت حلولاً في هذا المجال في الجزائر، حيث نجحت في تأسيس مؤسسة رائدة في خدمات النقل والتوصيل، واستطاعت أن تميز نفسها وتفرض حضورها بقوة في الجزائر وبلدان المغرب العربي. وفي ضوء هذا النجاح، يسعى مؤسسو Yassir إلى التوسع في الأسواق العالمية، وهو الأمر الذي يطرح مشكلة بحثنا التي سنتناولها فيما يلي:

كيف يمكن لمؤسسة ياسير ان تحقق ميزة تنافسية في ظل تبنيها لاستراتيجية المحيط الازرق ؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص الزيادة الابتكار) في مؤسسة يسير ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و ابعاد الميزة التنافسية في مؤسسة يسير ؟
- مامدى توفر مصادر الميزة التنافسية (التكلفة , المرونة , الابتكار , الوقت , المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة ؟

❖ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و الميزة التنافسية في مؤسسة يسير

وتنقسم هذه الفرضية لفرضيات فرعية وهي :

- **الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و بعد ميزة التكلفة .
- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و بعد ميزة المرونة .
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و بعد ميزة الإبتكار .
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و بعد ميزة الوقت .
- **الفرضية الفرعية الخامسة :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق و بعد ميزة المعرفة .

❖ **أهمية الدراسة :**

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة من خلال تحليل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية. من الجانب الأكاديمي، يُعتبر هذا الموضوع غير مستكشَف بشكل واسع في جامعة يحيى فارس، والتي تركز على دراسة مؤشرات المحيط الأزرق وتأثيراتها على الميزة التنافسية. تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة المتمثلة في التعريف بإستراتيجية المحيط الازرق و كذلك تبيان العلاقة بينه و بين الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة ، مما يجعلها أساسًا لدراسات مستقبلية بفضل الإطار النظري المتين والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. كما أن قيمة هذه الدراسة تتضح في القدرة على تطبيق التوصيات المستخلصة منها، والتي من شأنها أن تقدم فوائد ملموسة للمؤسسات محل الدراسة، وكذلك للمؤسسات الأخرى المشابهة، مما يعزز من قدرتها على التنافس في بيئات الأعمال المتغيرة.

❖ **أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها :

- التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة يسير.
- بيان مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة يسير .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق و ابعاد الميزة التنافسية في مؤسسة يسير .
- التعرف على واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد التقليص الزيادة والابتكار) في مؤسسة يسير.

❖ **أسباب اختيار الموضوع :**

تعود أسباب إختيار الموضوع إلى :

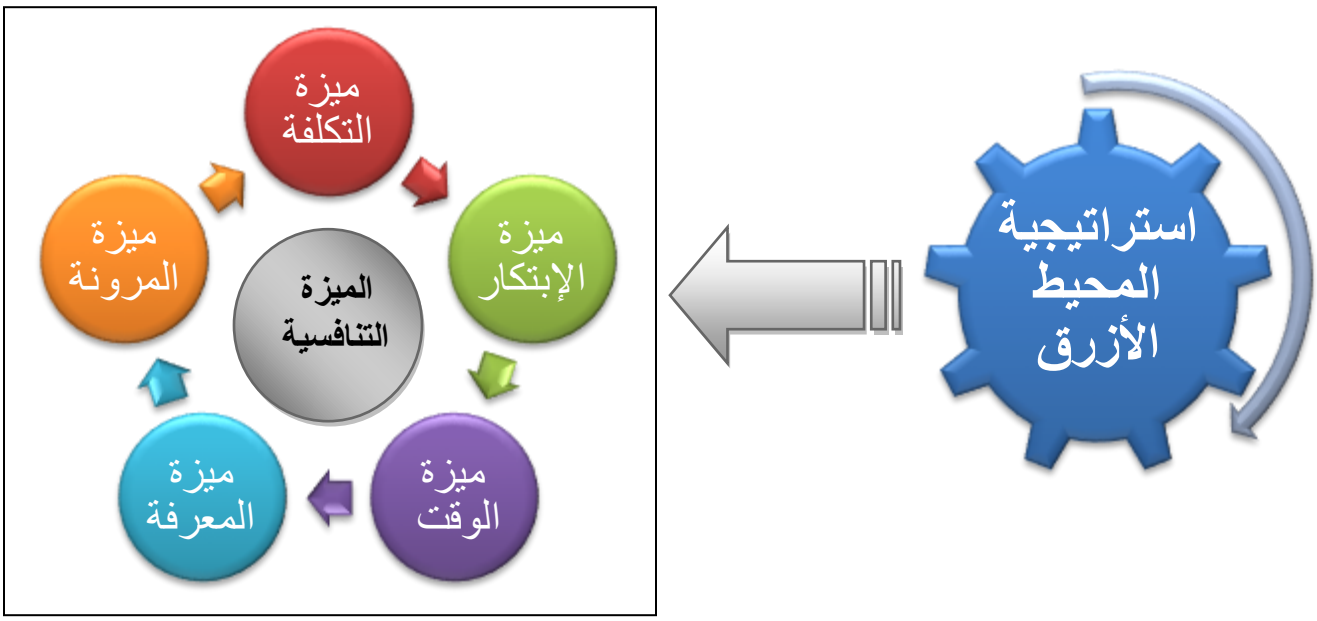
- المساهمة في إثراء المكتبات الأكاديمية بمصدر شامل ومتخصص يُعزز من فهم هذا الموضوع ويخدم الباحثين والمهتمين به.
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا ورغبتنا في الاطلاع عليه بشكل أعمق والتعرف على جوانبه المختلفة .
- هذا الموضوع لم يحظَ بنصيب كافٍ من الدراسة على مستوى الجامعات الجزائرية .
- حداثة الموضوع وأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

❖ **متغيرات الدراسة :**

- **المتغير المستقل :** و يتمثل في استراتيجية المحيط الأزرق
- **المتغير التابع :** و يتمثل في الميزة التنافسية و ينقسم الى خمسة أبعاد (ميزة التكلفة , ميزة المرونة , ميزة الإبتكار , ميزة الوقت , ميزة المعرفة) .

تم وضع النموذج استنادًا إلى متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (01) : يبين نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة

❖ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية** : إقتصرت هذه الدراسة على استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة .
- **الحدود الزمانية** : أنجزت هذه الدراسة في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024/2023 .
- **الحدود المكانية** : دراسة ميدانية لمؤسسة يسير .

❖ منهج الدراسة

من خلال اطلاعنا على الدارسات السابقة ظهر لنا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبيه النظري والميداني لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق

للمشكلة قيد البحث، وذلك لأنه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى مستوى الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

أما على مستوى البحث الميداني التحليلي سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك .

❖ **الدراسات السابقة :**

- **دراسة بوبعة عبد الوهاب (2012) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس – مذكرة ماجستير (غير منشور) تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية موبليس، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وهدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية محاولة إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات المقابلة، الملاحظة، والرسوم البيانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أ أهمها:

- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة، فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار .
- إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

من خلال سماح المؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير، أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات، ورد فعلا لمنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

- **دراسة سمية عوينان, تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة 2017-2020. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير 2023**

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

- على الفاعلين في مؤسسة Yassir التفكير من جديد في خلق محيط أزرق بعد تغير المحيط إلى اللون الأحمر وتراجع الأداء، وذلك لما لها من أثر على أرباح وإيرادات المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، باعتبار أن عملية الابتكار عملية مستمرة؛
- إنشاء فريق متخصص في مؤسسة Yassir له توجه مستقبلي حديث يقوم على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، بهدف تقديم منحنى قيمة جديد؛
- بعد انخفاض أداء مؤسسة Yassir خلال فترة المحيط الأحمر، وجب عليها التفكير من جديد في خلق وإنشاء محيط أزرق خالي من المنافسة من خلال إعادة ابتكار القيمة؛
- ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى ضمان البقاء والاستمرار الانتقال من أسلوب إضافة القيمة الذي يقوم على منطق المنافسة إلى خلق وابتكار القيمة والذي يقوم على منطق الهروب من المنافسة، وهذا ما يقوم عليه الفكر الاستراتيجي الحديث.

- تشجيع المؤسسات التي تسعى إلى التميز على الإبداع والابتكار من خلال أسلوب العصف الذهني والذي يؤدي إلى توليد أفكار قد تصبح مصدرا لخلق وابتكار القيمة؛

- **إيمان عبد محمد أحمد البدراني استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل، 2017. مجلة الإدارة والاقتصاد / The Journal of Administration & Economics السنة الاربعون – العدد مئة وعشره / 2017**

هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في المؤسسة المبحوثة عن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، فضلا عن مفهوم التميز التنافسي والتعريف بأبعاده، وتحديد وتحليل العلاقة (الارتباط والتأثير بين استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد التميز التنافسي) .

توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق كبير بين العديد من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية على أبعاد أو مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تم اعتمادها في البحث وهي الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار، كما أن هناك نوعا من التطابق بين آراء عدد الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل هذه الأبعاد، بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والتي تم اعتمادها في بعدي القيمة المدركة من قبل العميل وبعد التميز .

- **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.

الفصل الأول :

الإطار النظري للمؤسسات الناشئة و إستراتيجية المحيط الازرق

تمهيد

مصطلح "المحيط الأزرق" هو أحد المفاهيم الحديثة في عالم إدارة الأعمال، وخاصة في مجال إدارة التسويق. يشير هذا المصطلح إلى وضع خطة للقطاعات والصناعات التي لم تُكتشف بعد، والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق، والتي لم يصل إليها المنافسون بعد. يتميز "المحيط الأزرق" بنقائه وابتعاده عن المنافسة الشرسة والتلوث بالمنافسة التقليدية، مما يجعله مجالاً جديداً ونظيفاً للابتكار والنمو خاصة للمؤسسات الناشئة اكتسبت هذه الفلسفة اسمها بفضل عدة أبحاث ومفكرين، وأصبحت إحدى الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركات في عملها تحت مسمى "استراتيجية المحيط الأزرق."

في هذا الفصل، سنتعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة و خصائصها كما سنتعمق في فهم استراتيجية "المحيط الأزرق"، التي تُعد واحدة من الاتجاهات الحديثة في عالم الأعمال. سنستعرض هذا الموضوع من خلال مناقشة المباحث التالية :

- **المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة**
- **المبحث الثاني : ماهية استراتيجية المحيط الأزرق**
- **المبحث الثالث : مراحل تصميم إستراتيجية المحيط الأزرق**

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الناشئة

تعتبر المشاريع الناشئة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط التشغيلي، وأهم دعائم ضمان التنمية المستدامة، وقد أصبح الاهتمام بها في دول العالم باختلاف مستوى تطورها، يأخذ حيز أكثر أهمية مع مرور الوقت حيث رسخت القناعة إلى ضرورة تشجيع المنشآت الناشئة واستخدامها كأداة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المسطرة في أي بلد بعد أن كان الاهتمام ينصب على الشركات الكبيرة والمركبات الضخمة والأقطاب الصناعية .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الناشئة و أهدافها

أولا : تعريف المؤسسات الناشئة (Start up)

معنى المؤسسة الناشئة حرفيا وكمصطلح إنجليزي الأصل هوstart–up والذي يتكون من كلمتين مجزئتين إلى **Start** التي تعني **الانطلاق** و **up** بمعنى **النمو**، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو للتو وانطلق نموه، أما بالاصطلاح الفرنسي فتعرف بـ **jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologie** بمعنى المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة؛ أي أنها عبارة عن مؤسسات ذات طابع تكنولوجي. [1]

عرفها بول غراهام (**poulgraham** على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أن تمول من قبل مخاطر أو مغامر ، أو أن يكون لها نوع من خطط الخروج الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر مرتبط بالشركات الناشئة تبيع النمو وبنسبه يكون النمو جيد بين 5% و 7% أسبوعيا وأحيانا يصل ل10%. [2]

---

[1] فاطمة عيساوي، محمد اله زام ، **مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر**، حوليات جامعية بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7 ،العدد 3 ،جامعة طاهري محمد، بشار، 2020 ،ص51.

[2] عثمان حويدق ، محمد لمين سلخ، **مفهوم المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال**، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 15فيفري 2021 ،ص2.

هناك من يعرفها بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، بما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد، ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها". [1]

أما فيما يخص تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر فلقد ظهرت أول محاولة لتعريفها عند صدور المرسوم التنفيذي رقم **20-254** المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة" مؤسسة ناشئة " و " مشروع مبتكر " و "حاضنة أعمال " ففي المادة الحادية عشر من هذا المرسوم تم وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر عليها المؤسسة حتى تمنح علامة مؤسسة ناشئة،هذه الأخيرة هي عبارة عن كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري التي تستوفي الشروط التالية : [2]

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
- أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات ذات فكرة مبتكرة؛
- ألا يتجاوز رقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأسمالها مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار
- معتمدة من طرف مؤسسة أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل؛

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسات الناشئة على أنها عبارة عن كيان حديث النشأة يسعى للنمو والتوسع في وقت سريع بهدف طرح منتوج مبتكر وجديد مقابل جملة من المخاطر لتحقيق أرباح ضخمة في وقت سريع ، يعتمد في الغالب على التكنولوجيا لانها عنصر مهم لتسهيل نموها .

---

[1] مولود قوش وآخرون، **عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة**، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، جامعة آكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، ص: 52.

[2] بوغنيني سميحة، كرومي آسية، " **دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر**"، المجلد07 ،حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03 ،الجزائر 2022. ص 167-168 .

ثانيا : أهداف المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها فالنظريات الاقتصادية وعلى غرار بعض المدارس في فترة التسعينات والتي كانت ترى الأسبقية يجب إعطائها لصناعات الثقيلة إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى أن المؤسسة المصغرة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة الترقية، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشائها إمكانيات مالية أو مادية كبيرة فيرمي إنشائها إلى : [1]

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب، ومثال عن ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية؛
- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين؛
- أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق؛
- حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تترك في استخدام ذات المدخلات؛
- تمكين فئات عديدة تمتلك الأفكار الاستثمارية ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية؛

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع فتية تتميز بطبيعتها الإبداعية. ويمكن تلخيص خصائصها فيما يلي[2]:

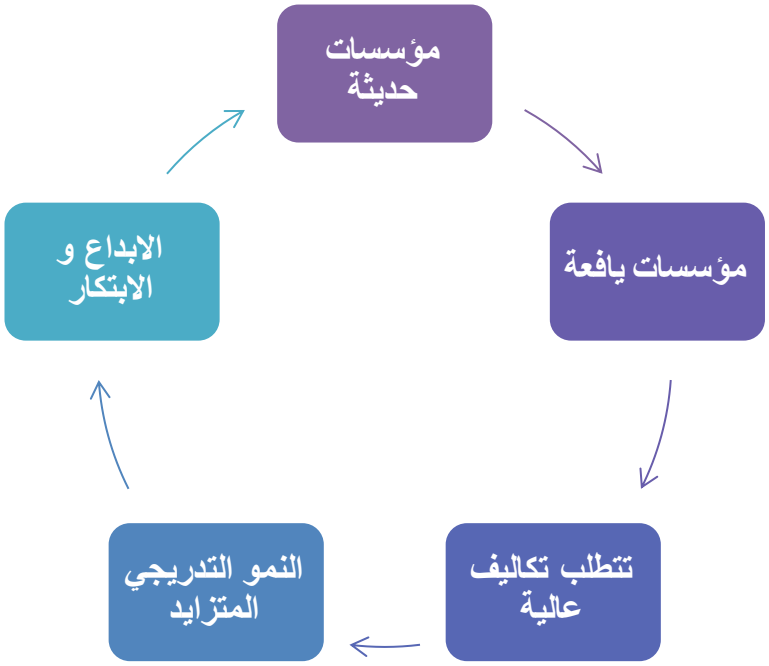
---

[1] رمضاني مروى، بوقرة كريمة، " **تحدث المؤسسات الناشئة في الجزائر-(نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا)** –" مجلد07 ،حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03 ،الجزائر،2020 ص 275-279

[2] بلحاج حبيبة،"**حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لتحفيز الإبداع في المؤسسات الناشئة لجزائر...التحدث وسبل تفعيلها**"، كتاب جماعي 1 دولي بعنوان " حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة"،الجزائر . 2020 . ص 94-112

- **شركة حديثة العهد** : تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة يافعة أمامها خيارات: إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة؛
- **مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي المتزايد**: أي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل
- المؤسسات الناشئة هي المؤسسة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة، أي زيادة الإنتاج والمبيعات دون زيادة للتكاليف، وهذا يعني أن المؤسسات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل هي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا؛
- مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها تتميز هذه المؤسسات بأنها مؤسسات تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة وإشباع الحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية؛
- يعتمد مؤسسو المؤسسات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال؛
- **مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة** : أي أن المؤسسات الناشئة تتطلب تكاليف صغيرة جدا مقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع؛
- بالإضافة إلى بعض المميزات الأخرى سوف نلخصها في النقاط التالية:
  - ✓ إمكانية النمو قوية؛
  - ✓ احتمالات الفشل في تحقيق الهدف واردة؛
  - ✓ مرحلة تجريبية قبل اطلاقه في السوق
  - ✓ موهبة معينة لتنظيم المشاريع وريادة الأعمال
  - ✓ تمنح درجة عالية من الحرية للموظفين للسماح لهم بالتركيز
  - ✓ صورة للحداثة والتعصب؛
  - ✓ الارتفاع بسبب صغر حجم الشركة عند إنشائها؛
  - ✓ التأسيس في قطاع عمل تجاري مبتكر؛
  - ✓ روح المبادرة؛

الشكل رقم (02) : يبين خصائص المؤسسات الناشئة



المصدر: مرباح طه ياسين وآخرون، **المؤسسات الناشئة بين آلية الدعم وواقع التسيير في الجزائر"**، المجلد 07، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، الجزائر ، 2020، ص 422-436

نلاحظ من خلال الشكل رقم (01-01) الذي يبرز خصائص المؤسسات الناشئة، بحيث تتضمن هذه الأخيرة على سمات عديدة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وتساهم بشكل أو بآخر في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ومنه يمكن القول إن المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة، والتي نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار بسرعة.

وعليه يمكننا تلخيص مميزات المؤسسات الناشئة في أهم النقاط [1]:

- لديها مشروع ابتكاري يظهر لأول مرة
- المساهمة في تحقيق استراتيجية التنمية
- دعم الشركات الناشئة
- توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة لمكافحة مشكلة البطالة؛
- استثمار المدخرات المحلية الصغيرة

[1] بلحاج حبيبة،"مرجع سابق ذكره ص 111

- أمامها فرصة للنمو التدريجي المتزايد
- قابلة للاستنساخ أي يمكن لشركة أخرى أن تستنسخ نفس المشروع.

المطلب الثالث : الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة

المؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة نوعان من الأعمال ، لكنهما يختلفان في جوانب عدة. فيما يلي شرح مفصل للاختلافات بين الاثنين : [1]

1. تعريف :

المؤسسة الناشئة : هي شركة تم تأسيسها حديثًا تهدف إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة وتقديمها إلى السوق. غالبًا ما تركز الشركات الناشئة على نماذج الأعمال المبتكرة والقابلة للتطوير مع إمكانية النمو السريع.

المشاريع المصغرة : هي شركات صغيرة تعمل عادة على المستوى المحلي أو الإقليمي. تتميز بوجود عدد صغير من الموظفين وإيرادات منخفضة نسبيًا.

2. إمكانيات النمو :

المؤسسة الناشئة : تُعرف الشركات الناشئة بإمكانياتها العالية للنمو بما أنها تهدف إلى توسيع نطاق بسرعة والحصول على حصة أكبر في السوق. غالبًا ما تسعى الشركات الناشئة للحصول على عملياتها تمويل من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك لتمويل خطط النمو الخاصة بهم.

المشاريع المصغرة : عادة ما تكون المشاريع الصغيرة ذات إمكانات نمو محدودة و قد تركز على خدمة سوق متخصصة أو مجتمع محلي معين. في حين أنها يمكن أن تنمو وتتوسع إلى حد ما ، فإن نموها عادة ما يكون أكثر تدريجيًا ومقيدًا مقارنة بالشركات الناشئة.

[1] https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/difference-entre-startup-et-micro-entreprise Consulter le 27/03/2024 à 21 :00

3. التمويل :

المؤسسة الناشئة : تتطلب الشركات الناشئة عادةً تمويلًا كبيرًا لتغذية خطط النمو وجهود البحث والتطوير. غالبًا ما تبحث عن استثمار خارجي من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك أو من خلال حملات التمويل الجماعي.

المشاريع المصغرة : تعتمد المشاريع الصغيرة عادة على المدخرات الشخصية أو قروض الأعمال الصغيرة أو المنح لبدء عملياتها والحفاظ عليها احتياجاتهم المالية أصغر بشكل عام مقارنة بالشركات الناشئة.

4. الابتكار :

المؤسسة الناشئة : تتميز الشركات الناشئة بتركيزها على الابتكار. وتسعى جاهدة لتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة تقدم عروض قيمة فريدة للعملاء.

المشاريع المصغرة : **قد** لا تتمحور المشاريع الصغيرة حول الابتكار لأنها غالبًا ما تقدم سلعا أو خدمات أثبتت نجاحها في السوق.

5. المخاطر :

المؤسسة الناشئة : ترتبط الشركات الناشئة بمخاطر أعلى بسبب طبيعتها المبتكرة وعدم اليقين في النجاح في السوق والمنافسة المحتملة تفشل غالبية الشركات الناشئة ، ولكن تلك التي تنجح يمكن أن تحقق عوائد كبيرة.

المشاريع المصغرة : تميل المشاريع الصغيرة إلى أن تكون لديها مخاطر أقل لأنها غالبًا ما تلبي سوقًا محليًا معينا وتوفر السلع أو الخدمات مع طلب ثابت. كما أن لديها قاعدة عملاء مستقرة ، ولكن إمكانيات نموها محدودة أكثر[1].

[1] https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/difference-entre-startup-et-micro-entreprise Consulter le 27/03/2024 à 21 :00

6. قابلية التوسع

المؤسسة الناشئة : تهدف الشركات الناشئة إلى تحقيق قابلية التوسع السريع، مما يعني أن لديها القدرة على تنمية قاعدة عملائها وإيراداتها ووجودها في السوق بشكل كبير خلال فترة قصيرة.

المشاريع المصغرة : عادة ما تكون المشاريع الصغيرة أقل قابلية للتطوير مقارنة بالشركات الناشئة. قد يوسعون عملياتهم إلى حد ما، ولكن نموها يكون بصفة أكثر تدريجية ويقيده عوامل مثل . السوق والطلب المحلي.

شكل رقم (03) يبين الفرق بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة



المصدر : وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة

المبحث الثاني : ماهية استراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy) فكر جديد يقوم على الهروب من المنافسة، والذي تم تبنيه من قبل الباحثان كيم ورينيه والتي تعد من بين الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الأعمال، حيث تعمل على إيجاد محيطات زرقاء لم يتم اكتشافها بعد من خلال ابتكار أسواق جديدة خالية من المنافسين حيث تتم صناعة الطلب لأول مرة.

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق و أهدافها

أولا : تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

على الرغم من أن مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق جديد، إلا أن وجودها ليس كذلك. إنه شكل من أشكال عالم الأعمال في الماضي والحاضر. عد مئة عام إلى الوراء واسأل نفسك كم من صناعات في وقتنا هذا كانت غير معروفة في ذلك الوقت؟ الإجابة هي عديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وآلات التسجيل والملاحة الجوية والعناية الصحية والاستثمارات الإدارية التي لم يكن هناك من سمع بها، أو بدأت لتوها بالظهور في ذلك الوقت. عد الآن ثلاثين سنة فقط تجد أيضا كثيرا من الصناعات التي تستثمر مليارات الدولارات وهي في طور الانطلاق، والتي يمكن أن نذكر منها: الهواتف النقالة ومصانع الطاقة الكهربائية من الغاز، وتقنيات المياه الحيوية وسلاسل متاجر التجزئة، وشركات شحن الطرود قبل ثلاث عقود خلت لم يكن أي من هذه الصناعات موجودا بشكل ملحوظ[1].

ولفهم إستراتيجية المحيط الأزرق، يقول مؤلفا كتاب إستراتجية المحيط الأزرق "تخيل جو سوق مكون من نوعين من المحيطات الحمراء و الزرقاء. يمثل المحيط الأحمر جميع الشركات في السوق، هذا هو "الفضاء الاستراتيجي المعروف"، أي مركز للمنافسة، إذ أن الشركات تتنافس للحصول على حصة أكبر من الطلب في هذا المناخ من التنافس حيث العرض يفوق الطلب، ومعظم الشركات لا تزال تواجه وسط سوق مشبعة. ويقصد بالمحيطات الحمراء تلك الأسواق المألوفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن الآفاق تتقلص والمنتجات متشابهة. أما المحيط الأزرق فهو الفضاء الاستراتيجي المجهول"

[1] رينيه ماوبرغن و.تشان و **إستراتيجية المحيط الأزرق** ، .ترجمة :جانبوت حافظ، ، دار الفكر، دمشق، 2006 ،ص ص22 -23

حيث لا وجود للمنافسة. وأحيانا يتم اشتقاق المحيطات الزرقاء من المحيطات الحمراء. ويقصد بها الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر، لون المنافسة الدموية وبدفع الحدود تمكنت بعض الشركات من خلق مساحات خالية من المنافسة .

وهناك من يرى بأن ظهور معظم هذه المحيطات يرجع إلى الأسواق الحالية القائمة وما تحتويه من أعمال معروفة وصناعات سائدة، وقوانين المنافسة التي تركز بشكل أساسي على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، والوصول إلى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بطريقة أسرع وأفضل من المنافسين " . [1]

وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق، والتي نذكر منها:

عرف كوهلر وارمسترونج سنة 2005 استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبون، ومن ثم تصميم استراتيجياتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر". [2]

كما عرف كوغلين سنة 2007 استراتيجية المحيط الأزرق على أنها "استراتيجية تميز المؤسسات عن المنافسين بحيث أن المؤسسة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية".[3]

في حين عرفها سيدل سنة 2011 على أنها "البحث عن عملاء جدد بحيث يمكن للمؤسسات أن تغطي أنواعا مختلفة من الأسواق مثل المنتجات والصناعات غير الموجودة في الأسواق القائمة". [4]

---

[1] نجم عبود جنم، **ادارة الابتكار**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003 ،ص16

[2] وعد جرجنازي، **أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه ، رسالة ماجستر، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، بدون سنة نشر، ص19.

[3] يوسف موسى محمد الحوراني، **مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 12.

[4] بيداء ستار لفتة، **مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات إستراتيجية السوق الأزرق**، بحث تطبيقي مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد

وعرفها غوصن سنة 2015 بأنها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج إلى حيز الوجود تشكل المناطق المجهولة في السوق غير المكتشفة للمنافسين ذات اللون الأزرق الصافي". [1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف لإستراتيجية المحيط الازرق بأنها الخروج من أسواق المنافسة الشديدة لرسم معالم سوقية جديدة أو إيجاد المناطق المجهولة من السوق ، لخلق المطالب بإيجاد صناعات إبداعية مبتكرة الغير مطروحة سابقا ، وبتجاهل عنصر المنافسة .

ثانيا : اهداف إستراتيجية المحيط الأزرق

تتمثل أهداف استراتيجية المحيط الأزرق فيا يلي :[2]

- التخلص من الأساليب القديمة في سوق والتطلع لفتح سوق جديد؛
- التركيز على الطلب وصنع منتجات بديلة تلبي احتياجات المستهلك؛
- إعادة تقييم المؤسسة للتعرف على الإمكانيات المتاحة؛
- ابتعاد المؤسسة عن التنافس ومحاولة إيجاد ما يميزها من خلال الجمع بين الابتكار والقيمة معا؛
- وضع خطط مناسبة مبنية على التحليلات الجديدة للسوق ومتطلباته؛
- التركيز على الابتكار وليس التحديث.

كما تهدف أيضا إلى تقليل المخاطر التنافسية والتحرك في اتجاه آخر بعيدا عنها، وذلك بتكامل جميع أنشطة المؤسسة، مما يمكنها من خلق الطلب في أسواق جديدة وكبيرة ومتنامية باستمرار ولا حدود لها تمكنها من دخولها عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء وبتكاليف منخفضة، وبالتالي تحقق التمايز وتعظم الأرباح، بالإضافة إلى أهمية تطبيقها والتي تساعد على ما يلي :[3]

---

[1] خالد محمد سليم أبو حسنة، **دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي** دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، المجلد 9 العدد 3 الجزء 2، 2018، ص 798.

[2] بيداء ستار لفتة، **مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات إستراتيجية السوق الازرق**، مرجع سبق ذكره، 2018 ،ص27.

[3] عماد الدين محمد عياد سعد أبو جلالة، **دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق إستراتيجية المحيط الازرق** "دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب"، المجلد 09 ،العدد 02 ،2018 ،ص 350.

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

المطلب الثاني : أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

يتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الازرق في إعادة حدود السوق للخروج من المنافسة و من 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) الخدمات 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:[1]

- 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 مهاتهم البعيدة ، فقامت المنظمة بعرض إمكانية قيام زبائنها بشراء ما نسبته (1/16) من ملكية الطائرة ليشترك بها مع خمسة عشرة زبونا آخر، يخصص لكل منهم خمسون ساعة طيران سنويا ، أي أنهم

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

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 Lexusمن خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar-BMW-Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفكرة كسيارات(Cadillac) 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

[1] W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant), Harvard Business School Publishing,U.S.A, 2005, p87

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. [1]

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 التكلفة الأعلى لم يكن عنصر 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 من خفض تكلفة الصيانة الوقائية، لأنها غير معرضة للصدأ، كما ان وزن الحافلة اصبح اخف بمقدار (30 %–35 %) من المعدن، فانعكس على تقليل استهلاك الوقود وتخفيض الدخان ،العادم مما يجعلها صديقة للبيئة، كما سمح للمؤسسة باستخدام محركات أقل قوة وبذلك استطاعت الحصول على سعر أعلى لحافلاتها من السعر المعتاد .

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

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

من منقادة للعاطفة في مواد التجميل الى الاتجاه الوظيفي ، والى دار تجميل تقدم خدمات متنوعة . [1]

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%. [2]

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 : الفرق بين استراتيجية المحيط الازرق و المحيط الأحمر

تمثل المحيطات الحمراء الأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات حيث تطرح الشركات منتجاتها وتزدحم الأسواق بها ويكون الصراع التنافسي على أوجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة ، ويرى كيم (Kim2015) أن الاستراتيجيات التي

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

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

تتحدد من خلال مستوى الطلب و توفر الموارد تسمى المحيط الأحمر والتي تمثل الأماكن الموجودة أصلاً، كما يرى طالب والبنا (2012م) أن المخطط الإستراتيجي ضمن إستراتيجية المحيط الأحمر يعتمد على منافسة السوق إذ أنّ المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسعى لتنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم إستراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها في البيئة الدموية. فأغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة) ، أما المحيطات الزرقاء فهي تمثل الصناعات التي لم يتم إكتشافها بعد أو مناطق السوق النائية البكر التي لم يصلها إليها المنافسون ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية والتي تشير للمحيط الأحمر.[1]

أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيئات جديدة لاعادة تعريف المنتجات أو الخدمات حيث تكون طبيعة المنافسة أمراً غير مطروح ويكون السعي للحصول على إستراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد، حيث أن خصائص استراتيجيات المحيط الأزرق تكون مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن أسواق ومنتجات جديدة، ولا أحد ينكر الخطورة التي تعتبرها منظمات الأعمال عند الدخول لأسواق جديدة أو السعي لخلق طلب جديد لذلك فهي تفضل البقاء في المحيط الأحمر لأنها معلومة ومعروفة لدى تلك الشركات حيث يكون هناك عائد على الاستثمار معلوم ومحدد وهذا ما شكل المحيط الأحمر الكبير . [2]

ويستعرض كل من كارلين وليندسي أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء بالجدول التالي:

[1] أحمد، محمد. **استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من المحيط الأحمر**، سوريا.(2010) ص 21

[2] طالب، علاء، و البناء، زينب. **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، ط1 .عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. (2012م) ص 11

جدول رقم (01) : يوضح أهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء [1]

وجه المقارنة	إستراتيجية المحيط الأحمر	إستراتيجية المحيط الازرق
مساحة السوق	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقا
طبيعة المنافسة	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمرا غير مطروح
طبيعة الطلب	إستغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد و الاستحواذ عليه
إستراتيجية الكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
الأنشطة المنظماتية	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة الكلفة	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها الى السعي وراء التفرد و الكلفة المنخفظة معا

المبحث الثالث : مراحل تصميم 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 إستراتيجية المحيط الأزرق

وتعني صياغة الخطة الأساسية لمنظمة الأعمال والتي تتطلب مهارات عملية وتحليلية بترجمة النظري إلى واقع عملي وميداني مدروس بدقة والذي أشار إليه **إدريس وبني حمدان** بأنه " نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي إلى إطار صياغة خطة إستراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع. ويرى **ويلن وهانجر** أن صياغة الاستراتيجية تعني " تطوير خطط طويلة الأمد من أجل الادارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة (SWOTAnalysis) وهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية[2]."

[1] Sloan & Lindsey,2006

[2] يوسف موسى محمد الحوراني، **مدى تبين إسرتاتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص20.

ويمكن للمؤسسات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، حيث هناك ستة مبادئ يمكن لكل مؤسسة أن تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مستدام وهي:

1. إعادة بناء حدود السوق: (Reconstruct Market Boundaries)

يعد المبدأ الأول في إستراتيجية السوق الأزرق وذلك للانفلات من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق، ويتم ذلك من خلال النظر إلى ما وراء حدود الصناعة بدلاً من البحث ضمن حدود الصناعة حيث يتوجب على المؤسسات التوجه نحو الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجة للصناعة وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج العروض التكميلية سواء أكان في المنتج أم للخدمات المقدمة وخارج الاتجاه الوظيفي أو العاطفي للصناعة وأيضاً خارج الوقت، والجدول التالي يلخص إطار العمل ذي المسارات الستة : [1]

جدول رقم (2): يوضح إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول

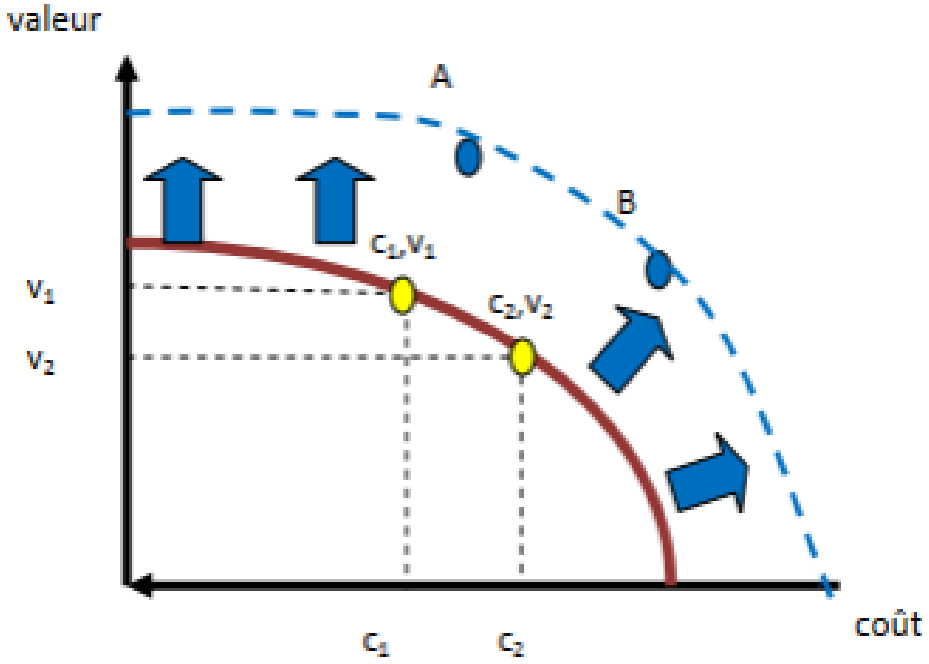
البند	المنافسة	إيجاد المحيط الأزرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر الى الصناعات الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن المجموعة	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المشترين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشترين	تعيد تحديد مجموعة المشترين من الصناعة
المنظور لعرض المنتج او الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج او الخدمة ضمن حدود صناعاتها	تنظر الى عروض المنتجات و الخدمات المكملة
الاتجاه الوظيفي و العاطفي	تركز على تحسين السعر ضمن الاتجاه العاطفي او الوظيفي للصناعة	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي و العاظفي للصناعة

[1] الطائي، يوسف.. **إستراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي** -دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،)2006م . 35

الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	في صياغة التوجهات الخارجية مع تشارك تغير الوقت

المصدر : (Vincent, 2006)

الشكل رقم (04) : يبين حدود الصناعة من المحيط الأحمر الى المحيط الازرق[1]



يتضح من الشكل أعلاه أن حدود السوق (القطاع او الصناعة يكون نتيجة العلاقة التي تجمع بين القيمة التي تقدمها المؤسسة وتكاليف القيمة المقدمة، ففي حالة رفع المؤسسة للقيمة المقدمة داخل هذه الحدود يصاحبه رفع في تكاليف القيمة، هذا فيما يخص حدود المحيط الأحمر، وفي حالة رفع المؤسسة للقيمة المقدمة دون أن يؤدي ذلك إلى رفع التكاليف، فهذا يعني خروج المؤسسة من الحدود المألوفة للسوق (القطاع او الصناعة) وهذا ناتج عن اتباع أساليب جديدة لرفع القيمة للمؤسسة والزبون معا لم تستخدم سابقا.

[1] Source: Aissa Hireche, Meriem Hireche, **Stratégie Océan Bleu: une Stratégie d'émancipation pour l'entreprise**, publié in Business Management Review, vol.3, N1, 2013, P07

2. التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام :

يجب على الشركة التي تسعى لذلك أن تركز على الصورة العامة كي لا تضيع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، حيث تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد الشركة للنظر لبيئة المنافسة في أعين زبائنها من خلال تطوير الأداء ووفقاً لمتطلبات الزبائن. وتتمثل الاستراتيجية بالتركيز على الأهداف العامة وتحقيق رسالة المؤسسة من خلال مجموعة الأفعال والقرارات التي يسعى المدراء لتحقيقها من خلال تحقيق مستوى متفوق من الأداء. [1]

3. الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي :

يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة وذلك من خلال أخذ مساراً معاكساً لما عليه الأسواق الحمراء من خلال التركيز على غير الزبائن الحاليين بدلاً من التركيز على الفروقات بين أذواق المستهلكين. [2]

4. السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح :

ويتم تطبيق ذلك من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة بالمنظمة وهو يساعد المدراء الاستراتيجيين على وضع القرارات المناسبة والمتوقعة للزبائن، وما يساعد في ذلك إمتلاك المنظمة للموارد التي تساعدها على تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان المناسب لتحقيق أهدافها والوصول لمتطلبات الزبائن في كل مرحلة وتحتاج المنظمة لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق : منفعة الزبون – السعر – الكلفة – والتبني. [3]

---

[1] يوسف موسى محمد الحوراني، **مدى تبين إسرتاتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة**، مرجع سبق ذكره، ص21 .

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدمية**، مرجع سبق ذكره، ص87 .

[3] حسينة دخان، **استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال**، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018 ،ص74.

5. تخطي الحواجز الرئيسية للشركات :

يجب على المنظمات أن تبذل الجهد الكبير في تجاوز العائق الذي قد ينتج جراء المنافسة الخارجية من خلال ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمهام من خلال التدريب والمشاركة والتعلم، وذلك للحد من ظهور المشاكل الناجمة عن ظهور المحيط الأزرق.[1]

6. أسس النظرية مع التطبيق:

يتمثل مدى النجاح في تشكيل الاستراتيجات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح إستراتيجية معينة، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.[2]

المطلب الثاني : متطلبات تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

يعتبر تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن الطريقة العلاجية لترجمة سلسة الانجازات على أرض الواقع هو بمثابة ترجمة لما تم التخطيط له مسبقاً، وأي فشل في تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية سوف يتعداها لما بعد ذلك بحيث يطال الإدارة العليا والشركة ككل ومهما كانت الادارة ناجحة في استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية المناسبة إلا أن جميع جهودها تؤول للفشل إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، حيث تهتم الصياغة بتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والانتاج وأنها تُبنى على أساس العمليات التشغيلية .[3]

---

[1] نانسي داود علي المشني **استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن**، شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص35.

[2] مهند سعيد عمرو، **استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين 2015، ص 27

[3] طالب، علاء، و البناء، زينب. **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، مرجع سبق ذكره ص 17

1. العناصر الستة لتنفيذ الاستراتيجية :

هناك ستة عناصر تستخدم في تنفيذ الاستراتيجية وهي : [1]

- **التحويلTranslation** : هي عملية تحويل الأفكار والرؤى والطموحات الاستراتيجية إلى خطط عمل ومقاييس
- **الاتصال Communicat**ion التأكد من أن الموظفين الأساسيين في المنظمة على علم وفهم (ماذا، لما، وكيف ومتى ومن المسؤول عن التنفيذ.
- **التنسيق Coordination** تحديد المسؤولية والمحاسبة للأشخاص الرئيسين المسؤولين عن التنفيذ.
- **التكيف Adaptation** متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية وعمل التعديلات المطلوبة لكي تتلاءم مع الواقع الفعلي.
- **تخصص الموارد Resource Allocation** ربط الاستراتيجية بالموارد المطلوبة لتنفيذها.
- **التنفيذ Implementatio**n هي العملية الفعلية لتنفيذ الأعمال المحددة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

2. المبادئ التي ترتكز عليها تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

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

أ. **التغلب على العقبات المنظماتية:** كل تنفيذ يواجه بتحديات وتنفيذ الاستراتيجية المحيط الازرق يواجه أربع عقبات هي: [2]

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. **دور استراتيجية المحيط ألزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة :نموذج مقترح الالية التطبيق .** املجلة العربية لإدارة، مج 41 ،ع 3 - (سبتمبر أيلول 2021) ص 56

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

- **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،
- **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

ب. **بناء التنفيذ ضمن 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 المبادرة بأفضل إمكانياتهم بما يسمح للمنظمة بتخفيض مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الطاقات وروح الثقة وعدم التعاون ولكي تنجح هذه الإستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية (العملياتية أو العملية العادلة) من خلال العناصر الآتية[1]:

- **الربط** : بإدخال الأفراد في إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ قراراتهم والاهتمام بأفكار ومقترحاتهم مما يعكس إحترام الإدارة للأفراد ولأفكارهم وينتج عن هذا

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

الربط قرارات إستراتيجية أفضل إداريا وإلتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

- **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

المطلب الثالث : أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

توجد العديد من الأدوات التي تستخدم من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق حسب "كيم وماوبرغن" وهي: الرزنامة الاستراتيجية اطار العمليات الأربعة شبكة القرارات، منحنى القيمة، نموذج الاتجاهات الستة توضح كما يلي:

أولا: الرزنامة الاستراتيجية Strategic Canvas

يعتبر تشخيص عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة، وتجسد المشهد الاستراتيجي الحالي والأفاق 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 حاليا والزبائن في القطاع المحور الرأسي يمثل أهمية وجود الزبائن في القطاع، حيث وضعت كل العوامل التنافسية الرئيسية .[1]

تطبيقات الرزنامة الاستراتيجية يمكن تلخيصها كما يلي: [2]

1. عرض جميع العوامل الاستراتيجية المؤثرة في الوضع التنافسي الراهن للمؤسسة، كما أنه يساعد على التنبؤ بالعوامل المنافسة الاستراتيجية والمؤثرة مستقبلا في صناعة معينة.

[1] Mir mahmoudsadat et al, An Applications Of Logharithmic Fuzzy Preference Programining-Based AH and FRS Technique To Develop Prioritize Strategic Objectives, Iranian journal of management studies, Vol9, N1, 2016, pp.155-156

[2] إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2114 ،ص372.

2. رصد حالة المؤسسة و خصومها والقدرة على المقارنة بينهما.

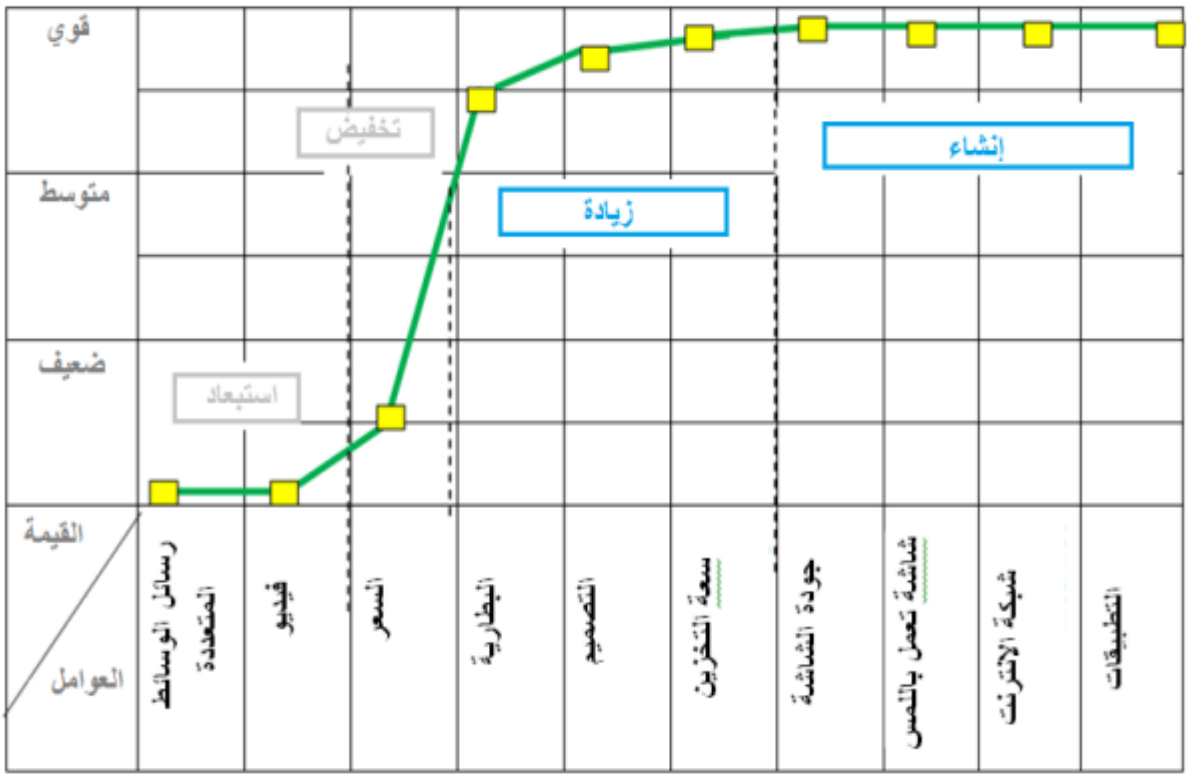
3. تحديد العوامل والسمات الأكثر اهتماما من طرف الزبائن مع امكانية الاستثمار فيها.

كما أن الرزنامة الاستراتيجية تهدف الى تحقيق غرضين هما: [1]

1. التقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعروف، والذي يسمح لنا رؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة وأين تستثمر المنافسة حاليا.
2. دفع المستخدمين الى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها من المنافسين الى البدائل ومن الزبائن الى غير الزبائن من الصناعة.

ويمكن توضيح الرزنامة الاستراتيجية لـ Iphone في الشكل الموالي : [2]

الشكل رقم (05) : يبين الرزنامة الإستراتيجية لل IPHONE



[1] Sur le site web : https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/Consulter le 02/04/2024 à 18 :15

[2] **Source**: Aissa Hireche, Meriem Hireche, **Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review**, Vol3, N01, 2013, p08.

ثانيا: اطار العمليات الأربعة

اطار العمليات الأربعة وتسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة وهي (الاستبعاد، التخفيض، الزيادة ، والابتكار) وتعتبر هذه العمليات الركيزة الأساسية لبناء استراتيجية المحيط الأزرق BOS، وتصاغ على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي [1]:

- ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً؟
- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت اليها الصناعة القائمة من قبل؟

ثالثا: شبكة القرارات

بعد صياغة الأسئلة في اطار العمليات الأربعة، تأتي شبكة القرارات، وهي عبارة عن جدول مكون من أربعة أبعاد، وتأتي هذه المصفوفة كملخص للإجابة على الأسئلة السابقة المعروضة في اطار العمليات الأربعة، وتبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق تهدف هذه الأداة الى تمكين المؤسسة من رسم منحنى قيمتها الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع اقصاء المنافسة منه ، وعندما تصبح المصفوفة استبعاد ،تخفيض، زيادة ابتكار) جاهزة يصبح من الممكن تحديد بعض المعايير من الاطار الاستراتيجي التي تريد المؤسسة التركيز عليها، وسوف يكون منحنى قيمتها حينئذ مختلفا عن المنافسين، المهم هو أن تترك المحيط الأحمر، وبالتالي تجنب البيئة التنافسية. [2]

رابعا : منحنى القيمة

[1] Kim.W.C & Mauborgne, R,Idem, P92

[2] عيسى حيرش، **الادارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 9009 ،ص150.

الرزنامة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، انطلاقا 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 قماش الاستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة .

خامسا : نموذج الاتجاهات الستة

الاتجاه الأول: البحث في الصناعات البديلة في المحيط الأزرق تتبع المؤسسة لصناعاتها أمر غير كافي لأنه يجعلها سجينة سلوك الصناعة وحبيسة مستوى تطورها ورهينة القواعد التنافسية التي صيغت في هذه الصناعة، لذا فإن بحث المؤسسة في الصناعات الأخرى وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها اجراء تنظيما ، قرارا، قيمة أو حتى فكرة، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعتها، بل عليها أن تذهب الى الصناعات الأخرى و يمكن النظر في الصناعات البديلة للصناعة المصرفية، من خلال النظر في صناعة الاتصالات اللاسلكية الوظائف مثل فحص رصيد الحساب، دفع الفواتير، كما ان اداء المعاملات المصرفية الروتينية أصبحت أسهل وأسرع مع الهواتف النقالة اللاسلكية، والتقدم التكنولوجي . [1]

الاتجاه الثاني : البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية الى مجموعة المنظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية مشابهة. وفي دراسة طبقت على (Yes Bank, 2015) وجدت : [2]

- المستهلكون هم الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات المصرفية العادية ادخارات حسابات المرتبات.

[1] Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Yes Bank : Future Banking, Report on Yes Bnak, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, 2015, p10.
[2] Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Op.Cit, p11.

- التجار وتجار التجزئة : استخدام البنوك لخدمة التداول، رسالة الائتمان، دفع التحويلات... الخ.
- الشركات والمؤسسات تستخدم هذه المجموعات أيضا الخدمات المصرفية لأغراض كثيرة مثل تحصيل الرسوم والايرادات، دفع أجور الموظفين، وايداع الضرائب.... الخ.
- المجموعات الاستثمارية: استخدام خدمات البنوك، والأدوات مثل: صناديق الاستثمار، وادارة المحافظ، وغيرها.

الاتجاه الثالث: البحث في مجموعات المشترين: في الحقيقة هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم على قرار الشراء، فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها، وهناك فئة نطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، هذه الفئات الثلاث المستخدمون المشترون (والمؤثرون) ، يختلف لديهم معنى قيمة السلعة،[1] ويستهدف البحث في هذه السلسلة ، حسب مقاربة المحيط الأزرق، تحري أمرين في غاية الأهمية الأمر الأول يتعلق بالبحث عن أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر سلسلة المشترون، المستعملون"، يصبح بإمكان المؤسسة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها ايجادها واضافتها لتتمكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع. بالرجوع الى المثال السابق وجد أن : [2]

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي, **استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي**)دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة(، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، العدد، 1 المجلد 2 ص 90

[2] هشام جبر، **استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد9 ،المجلد99 ،ليبيا، 9000 ،ص3.

- **المؤثرين** : هم المجموعات المؤثرة على الشخص ما عندما يضطر الى اتخاذ قرارات مالية كأخذ قرض أو الاستثمار أو التخطيط المالي وقد تتمثل هذه المجموعات في خبراء، وكلاء، الأسرة والأصدقاء... الخ.
- **المشترين:** مالكي البنك، أولئك الذين يكسبون ويقومون بإيداع الاموال في الحسابات البنكية.
- **المستخدمين الفعليين:** المستفيدون من صنع القرارات المالية هم المستخدمين الفعليين، أولئك الذين يحصلون على فائدة من القروض، وهؤلاء قد يكونون أطفال، زوجات آباء، أجداد، الخ.

الاتجاه الرابع البحث في العروض المكملة : يشير " كيم و "ماوبرغن" الى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكملة، و لإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائنها الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، وبالعودة الى مثال Yes Bank نجد أن النظر الى المنتجات والخدمات التكميلية المعروضة في القطاع المصرفي تتمثل في: دفع الفواتير التسوق عبر الانترنت، تحويل الأموال، التجارة، ... الخ. [1]

الاتجاه الخامس البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي: البنوك هذه الأيام تركز على مزيج من الاثنين النداء الوظيفي العاطفي، مثل Banking at your door : الخدمات المصرفية على الباب، بطاقات السحب الآلي Self-service Bank وهو عبارة عن مكتب في البنك يتكون من عدد محدود من الموظفين، ويتكون من مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأجهزة الاوتوماتيكية التي تسمح للزبائن بالقيام بالمعاملات المصرفية بأنفسهم مثل ما يقدمه بنك Verbraucherban في المانيا الغربية. [2]

[1] عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 355

[2] هشام جبر، **استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد9 ،المجلد 22 ،ليبيا، 2014 ،ص7 .

الاتجاه السادس: البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات في الفترة القادمة، عندما يتم زوال البنوك المادية، ستنتشر بكثرة الخدمات المصرفية (Mobile banking, Telebanking, online banking) وتعتبر هذه الخدمات اكثر ملائمة من زيارة الفروع البنكية، كما أن السيولة غير الورقية والبنوك غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة أجريت عام 2011 على بنك أمريكا (Bank of America) حيث أعلن اغلاق 10 % من فروعها. [1]

[1] هشام جبر، **استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية**، مرجع سابق ،ص 8 .

خلاصة

تسعى المؤسسات الناشئة نحو التميز والتفوق من خلال اكتشاف مساحات سوقية جديدة وغير معروفة سابقًا، وهو ما يُعرف بـ "المحيط الأزرق". تستلزم هذه الاستراتيجية أن تتجنب المؤسسة المنافسة الشرسة في "المحيط الأحمر"، حيث تتنافس المؤسسات على تقديم سلع أو خدمات أفضل باستخدام استراتيجيات تقليدية ترتكز بشكل أساسي على التميز أو خفض التكلفة. بدلاً من ذلك، تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الابتكار وخلق طلب جديد، مما يتيح للمؤسسات العمل في بيئة خالية من المنافسة المباشرة.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

تواجه المؤسسات ، في ظل الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة، مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن مصادر لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي. يتمثل هذا النجاح في تحقيق مزايا تنافسية تتجلى في التفوق على قدرات المنافسين، والتكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية. تعتمد المؤسسات على الاستغلال الأمثل والمتميز لقدراتها التنافسية لضمان تحقيق التفوق، ومنع دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه. هذا يساهم في تحقيق الاستمرارية والحفاظ على مستويات متميزة من الأداء.

حتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية تجد نفسها مضطرة للتفكير في آليات تمكنها من الحفاظ على هذا النجاح. لقد أدركت هذه المؤسسات أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن يضمن لها الوصول إلى المزايا التنافسية عبر الأطر الزمنية المختلفة. ويتم ذلك من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته على المدى الطويل.

و في هذا الفصل سنحاول التطرق الى ثلاثة مباحث :

- **المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية**
- **المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية الميزة التنافسية**
- **المبحث الثالث : المساهمة الاستراتيجية للمحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية**

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

أولا : مفهوم الميزة التنافسية.

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى **Omberlin** سنة 1939 لكن يمكن إرجاعه إلى **Selzanick** سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف **Shendel** و**Hofe** الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد وبعد ذلك جاء **Day** سنة 1984 ثم **M porter** سنة 1985 فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هذه الإستراتيجية المتغير التابع وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك. هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية .[1]

يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي :

" يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط . و تتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسي".[2]

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى :

---

[1] حسن علي الزعيب: **أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي**، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، 2003 . ص 12 - 14 ،

[2] محمد فوزي علي العتوم ، **رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن** ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،2009 ص43.

من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة و الجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين ". ويلخص الدكتور الميزة التنافسية بوصفها " قدرة المنظمة على التفرد الإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ماتمتلكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة و تقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها ."[1]

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

ما يميز المؤسسات التي توصف بالتنافسية أنها تمتلك مزايا تمكنها من المحافظة على مراكزها في السوق ، هذه المزايا لكي تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تؤهلها لكي تكون مصدر قوة للمؤسسة في مواجهة المنافسين ، وهي على هذا الأساس تنحصر في :

1. الديمومة أو الاستدامة: (la durabilié)

إن الاعتماد على ابتكار منتوجات أو خدمات جديدة قد يشكل ميزة تنافسية إن كانت مدعّمة أو مستدامة ، أي أن فعل المنافسة لا يمكنه النيل منها ، على الأقل على المستوى القريب ، ذلك أن التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج هي في الغالب متشابهة ، كما أنه من السهل في بعض الأحيان تقليد منتج أو خدمة معينة ، لا سيما في بعض الحالات ، كقطاع الخدمات التي هي في الغالب ليست براءات اختراع مسجلة ، وبالتالي نجد أن كل خدمة جديدة قد لا يدور عليها الحول حتى تصبح معممة بين جميع المنافسين ، فعلى سبيل المثال

[1] امينة بن علي & العجال بوزيان ، **مداخلة بعنوان الميزة التنافسية ، المفهوم والمحددات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير** ، جامعة د . الطاهر مولاي سعيدة 2009، ص1.

نجد أن البنوك تسعى إلى خلق مزايا تنافسية لتحسين موقعها في السوق بالتوجه دائما لإيجاد حلول للزبائن ، كمشاكل أسعار الصرف المتغيرة ،إصدار قروض ميسرة .....[1]

فهذا الشكل من أشكال التميز لا يمكن اعتباره ميزة تنافسية لافتقاره لعنصر الإستدامة .

ثانيا :الندرة

يقتضي مفهوم الندرة في الميزة التنافسية أن تكون هنالك صعوبة في تقليدها وعدم وجود تشابه بينها وبين مزايا المنافسين ، بحيث تشكل استثناءا بالنسبة للزبون ، أو المستهلك ،مقارنة مع ما هو معروض من السلع و الخدمات في السوق ، سواء على مستوى السعر أو على مستوى الإختلاف أو التميز [2].

ثالثا : الحماية

بخصوص ذلك ،أن المؤسسة يجب عليها حماية ميزاتها من التقليد ، حيث أن التغيرات التي تحدث على بيئة المؤسسة في الأمد القصير نتيجة محاولات التقليد من طرف المنافسين ، توجب على المؤسسة أن تنتهج أساليب وقائية تمكنها من استشراف التهديدات المحتملة التي من شأنها المساس بوضعية الميزة التنافسية ، حيث تلعب نظم المعلومات في هذا الجانب دورا أساسيا.

فعلى سبيل المثال ، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى أسلوب المعايرة "**Benchmarking**" للحصول على التكنولوجيا أو التقنية المعتمدة من طرف مؤسسات أخرى منافسة في قطاع نشاطها لتكيفها حسب إمكانياتها لمسايرة المنافسة الحاصلة في السوق .

[1] philippe lê et philippe Rivet , Piloter et réussir l'innovation en entreprise , éd Maxima ,Paris 2006. P100

[2] J.L.Magakian et M.A. Payaud ,100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,2éd Bréal . paris 2007 ,P119.

المطلب الثاني : اهمية الميزة التنافسية و انواعها

اولا : اهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة او المنتج مثل الجودة العالية فهي تمثل لمجموعة الأصول المالية والبشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في الآتي :[1]

1. هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
2. أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وأن المنظمات تنمي قدراتها و مواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
3. أنها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعميل
4. أنها تمكن المنظمة من حصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
5. تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.
6. يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عوامل تتمثل في : القيمة التي يواليها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر التي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية

[1] محمد فوزي علي العتوم ، **رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن** مرجع سابق ص 51

تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتحسن جودة المنظمة في أذهانهم.

7. تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمده المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة .أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع .

8. أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرارية . وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا . فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل . لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تعكس على جودة الخدمة و نوعيتها .

ثانيا : انواع الميزة التنافسية

صنف **(PORTER)** الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التميز وميزة التكلفة الاقل.

1. ميزة التميز

ميزة التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي : [1]

[1] زوري فيروز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، **دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2011، ص 14-15

- النوعية وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
- التسليم ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخيرا.
- المرونة وهي التكيف . مع التقلبات في الطلب سواءا بالمواصفات أو الكلفة ،وغيرها، والقدرة على الاستجابة لها.
- الابتكارية وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات والأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث تستطيع | المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

2. ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج أقل تكلفة بالمقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكنا في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط وهي : [1]

- وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

[1] نبيل مرسي خليل. **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 116

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و اهدافها

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها ، و ذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق ، حيث تتحدد هذه الميزة وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة و إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة وهذا ما سندرسه في هذا المطلب.

أولا : محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين او بعدين هامين هما حجم الميزة ونطاق التنافس.

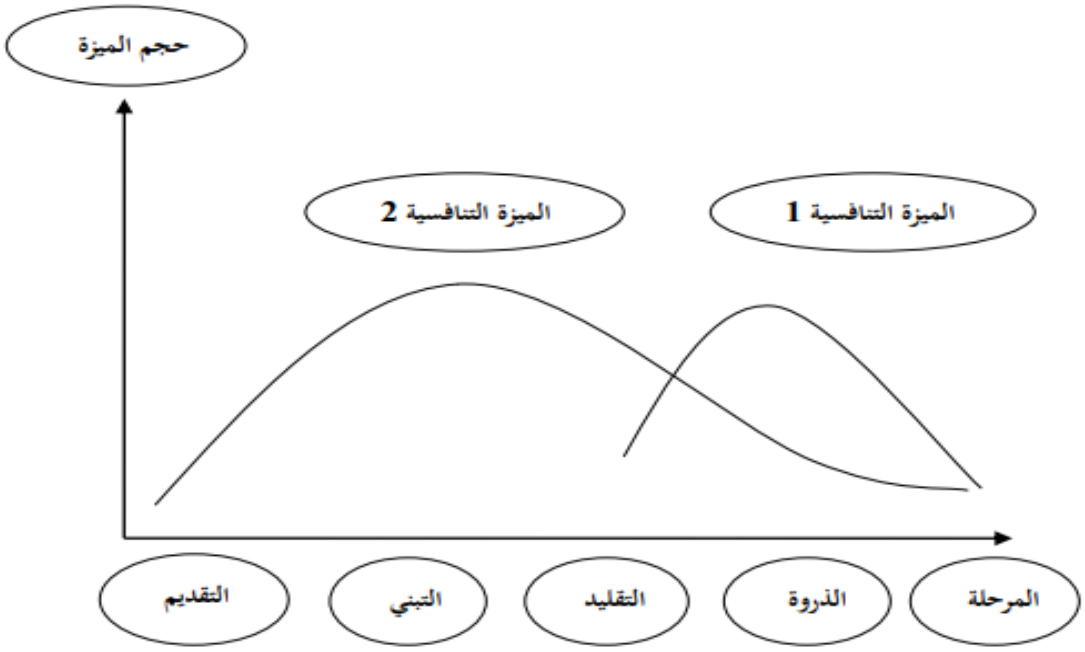
1. حجم الميزة التنافسية :

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق ، و بالتالي تقليل من المستهلكين لمنتجاتها ، ومن هذا المنطق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة للمنتج . [1]

إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ، و يتم تمثيل ذلك من خلال شكل **(5)**

[1] هاجر مسعودة عبد الكريم. **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**. رسالة دكتوراء، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة. (2017). ص 146

الشكل رقم (06) يبين دورة حياة الميزة التنافسية



- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي . [1]
- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها ، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.
- **مرحلة الذروة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو انشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما عن أساس ميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

[1] هاجر مسعودة عبد الكريم . **مرجع سابق** ص 146

2. التنافس نطاق :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له . كما يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي : [1]

- **القطاع السوقي** : ويعكس مدى تنوع المخرجات المؤسسة و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ،
- **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .
- **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 والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرزأهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم
- **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق الفرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانيتها الداخلية و تحليل المحيط .

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية

[1] باديس مجاني، و ريمة طبول. **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية**. الجزائر: ألفا للوثائق. (2017) ص 102

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها[1]:

- خلق فرص تسويقية جديدة ، كما هو الحال بالنسبة لشركة motorola تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول ، وشركة APPLE التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة من العملاء ، أو نوعية جديدة من المنتجات و الأسواق.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء ، لأنها أساس تحقيق الجودة ، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا يستطيع معرفته لا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها ، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية الميزة التنافسية

المطلب الاول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية و اهدافها

أولا : مفهوم الإستراتيجية التنافسية

تعرف إستراتيجية التنافسية على أنها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

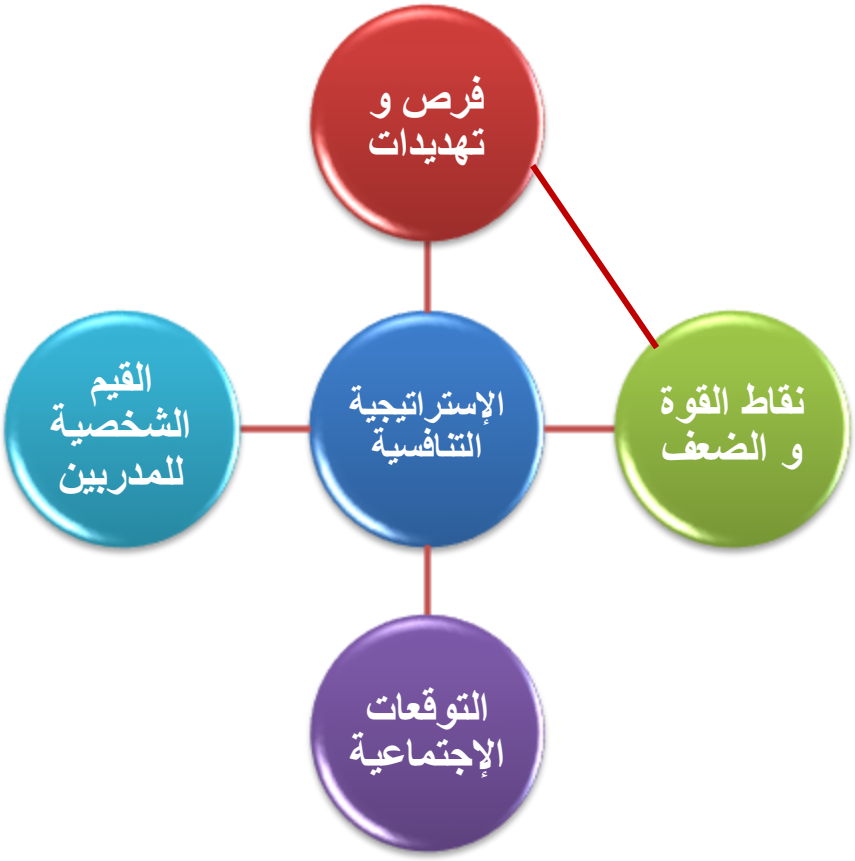
[1] محمد بوطلاعة. **دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.** مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، 88. الجزائر، مناجمنت المؤسسة، أم بواقي: الركز الجامعي العربي بن مهيدي. (2008). ص 88

تشتمل عملية صياغة استراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية[1]:

- ❖ نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- ❖ القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية) .
- ❖ الفرص و التهديدات .
- ❖ التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي) .

و الشكل الاتي يبين ذلك :

الشكل رقم (07) يبين العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية



المصدر : كاظم نزار الركابي, الإدارة الإستراتيجية,العولمة و المنافسة, دار وائل للنشر عمان –الاردن, 2004,ص161

[1] كاظم نزار الركابي . الإدارة الإستراتيجية - العولمة و **المنافسة** ، دار وائل للنشر عمان الأردن ، 2004 ص 159

ثانيا : أهداف الإستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية : [1]

1. الحيازة على الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين و المشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة .و بطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، و لكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.

2. اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :

كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- ❖ الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- ❖ امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة.
- ❖ درجة التكامل في المؤسسة.
- ❖ امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن.

[1] الحاج نعاس خديجة معمر قوادري فضيلة ، **أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية** ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،08/09 نوفمبر 2010 ، ص ص 21-22.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، و التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر و التهديدات.

وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين، هما:

- ❖ اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.
- ❖ اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

المطلب الثاني : انواع الإستراتيجية التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء، وتفوق المؤسسة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما:[1]

1. ميزة التميز :

ميزة التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي: [2]

- النوعية وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
- التسليم ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخيرا.

[1] أسماء بن زيان، و خالد قاشي. **دور الإبتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال** AL RIYADA FOR BUSINESS Economics، (2018). ص 301 .

[2] ازوري فيروز، **الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2011، ص 14-15

- المرونة وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواءا بالمواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على الاستجابة لها.
- الابتكارية وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات والأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

2. ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس وتعني كذلك قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية. وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية [1]:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف نشاط تسويقي، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى؛
- مراقبة التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافها من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس لقطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط حسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.

[1] يوشندوقة هدى . **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص62.

- **مراقبة القيمة** : يتم هنا إما بتميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة
- **مراقبه الرزنامة** : بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السياقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أن الامتيازات في التكاليف الممنوحة تختلف فعادة ما تستفيد المنظمات السياقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون الانتظار أفضل.
- **مراقبة الإجراءات التقديرية** وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
- **مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة**، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الناشئة

الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الناشئة : إن قدرة المؤسسات الناشئة على البقاء في الأسواق الدولية ضروري لتنافسيتها المستدامة، وفي هذا الإطار سوف نتناول بعض أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الناشئة تبنيها:

1. إستراتيجية الابتكار :

واحدة من أهم مصادر تنافسية المؤسسات الناشئة وهي التصرف كعامل للتغيير، فهي محرك الأفكار الجديدة و النشاط الابتكاري، وعندما تتبنى المؤسسات الناشئة إستراتيجية الابتكار فهي تحاول من خلالها الحصول على عوائد من قاعدتها المعرفية من خلال تشجيع التقدم في التكنولوجيا أو الخدمات، و التي قد تحتوي أو لا تحتوي على الاستثمارات الخاصة في مجال البحث و التطوير، حيث يعد الابتكار كمفتاح أساسي للمنافسة والفعالية الديناميكية في الأسواق، فالمؤسسات الابتكارية تأخذ الحصة السوقية من المؤسسات غير الابتكارية وتنمو بسرعة على حسابها فالابتكار ضروري لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة،

حيث تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في إستراتيجية الابتكار. وكما أن الابتكار ضروري لبقاء المؤسسات الناشئة فهو أيضا ضروري للاقتصاد العالمي الذي يعتمد على هذه المؤسسات للنمو والاستدامة .[1]

2. إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات :

الإستراتيجية الثانية التي تسمح للمؤسسات الناشئة بتحسين تنافسيتها تمكن من الاعتماد و الاستخدام المبتكر لتكنولوجيات المعلومات من أجل تخفيض التكاليف و رفع الإنتاجية في المؤسسات الناشئة ، فاستخدام التكنولوجيات الجديدة للانترنت تسمح لهذه المؤسسات بالوصول إلى قدرات التسويق العالمي بأقل التكاليف، بالإضافة إلى استخدام التجارة الالكترونية والبرمجيات المساعدة على تعزيز التسيير و التنظيم كبرمجيات المحاسبة و التسيير المالي والتي تساعد على تخفيض التكاليف المتعلقة بالتسيير بعض هذه المنتجات الالكترونية تسمح للمؤسسات الناشئة بإنشاء مستودعات افتراضية وتساعد على إنشاء علاقات مباشرة بين المصنع و المستهلك النهائي، وللاستفادة من كل هذه المزايا على هذه المؤسسات تغيير أو تعديل بنيتها بما يستجيب لهذه الإستراتيجية.

3. سوق متخصصة :

تختار بعض المؤسسات الناشئة متابعة الأسواق المتخصصة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الخارجية، و تسمح هذه الإستراتيجية باستغلال المهارات و اكتساب ميزة تنافسية في السوق و تمكن هذه المؤسسات الناشئة أن تصبح مؤسسات متطورة عالميا في خطوط إنتاج ضيقة.

4. إستراتيجية الشبكات :

[1] OCDE: **Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers**, Bologna-Italy, 14-15 June, 2000, P11-12.

إستراتيجية أخرى تساعد المؤسسات الناشئة على البقاء تنافسية وذلك من خلال المشاركة في الشبكات العمل والتعاون مع مؤسسات أخرى سواء كانت مؤسسات ناشئة أو مؤسسات كبيرة، من أجل تحسين قدرتها على الوصول إلى الابتكارات و استيعابها من خلال أنشطة التعاقد من الباطن، تسهيل التخصص الاقتصادي للمؤسسات و تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتساعد بنية الشبكات المؤسسات الناشئة على تخفيض التكاليف و تحفيز الابتكار[1].

5. إستراتيجية العناقيد :

هذه الإستراتيجية عبارة عن تكتل محلي لمجموعة من المؤسسات من أجل إنتاج وبيع مجموعة من المنتجات ذات الصلة أو منتجات تكميلية ضمن قطاع صناعي معين أو فرع من القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة من التموقع قرب المنافسين من أجل الاستفادة من نشر المعارف ومن ثم التموقع في السوق الدولي[2].

6. إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر :

تمثل هذه الإستراتيجية عامل مهم للاندماج في الاقتصاد الدولي، فهي تسمح بنقل التكنولوجيا و الخبرات بين الدول، وتسمح للاقتصاد المضيف بترويج منتجاته في الأسواق الدولية، وهي تعد قناة مهمة لتطوير المؤسسات الناشئة، فهي تمكنها من استغلال مزايا الملكية المحددة للمؤسسة في الخارج.

المبحث الثالث : المساهمة الاستراتيجية للمحيط الأزرق في خلق الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق لمعرفة مساهمة استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية من خلال توضيح العلاقة بينهما وكيف يتم خلق وتعظيم تنافسية المؤسسة بفضل تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .

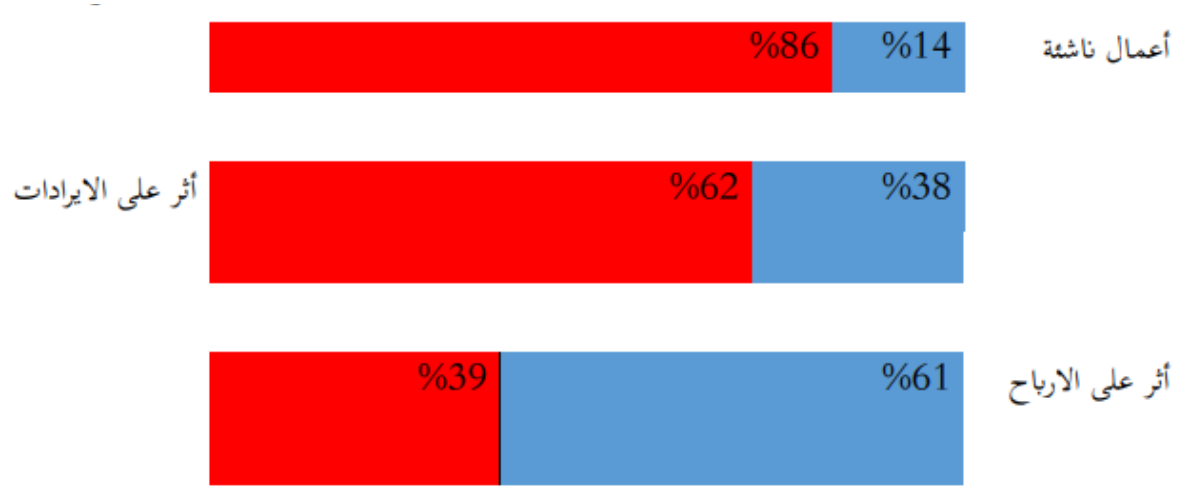
[1] Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P 07

[2] Arnoud Lagendijl : good practices in SME cluster initiatives-lessons from the core regions and beyond, center for urban and regional development studies CURDS, university of new castle upon tyne, UK, 8 November 1999,

المطلب الأول : اثر استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية

لقد قام تشان كيم و رينيه ماوبرغن بتحديد اثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على تفوق المؤسسة وتميزها من خلال الإيرادات والارباح في دراستهما حيث من بين 108 مؤسسة أعمال ناشئة تبين لهما ان 86 % من هذه المؤسسات تتبع استراتيجية المحيط الأحمر في حين 14 % المتبقية تتبع استراتيجية المحيط الأزرق وتتبع نسبة الإيرادات من مؤسسات المحيط الأحمر ما نسبته 62% وتشكل نسبة الأرباح فيها نسبة 39% بينما تشكل مؤسسات المحيط الأزرق 38% من نسبة الإيرادات و 61% من إجمالي الأرباح [1] و الشكل التالي يبين ذلك :

شكل رقم (08) يبين أثر المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسة من خلال الإيرادات و الأرباح



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

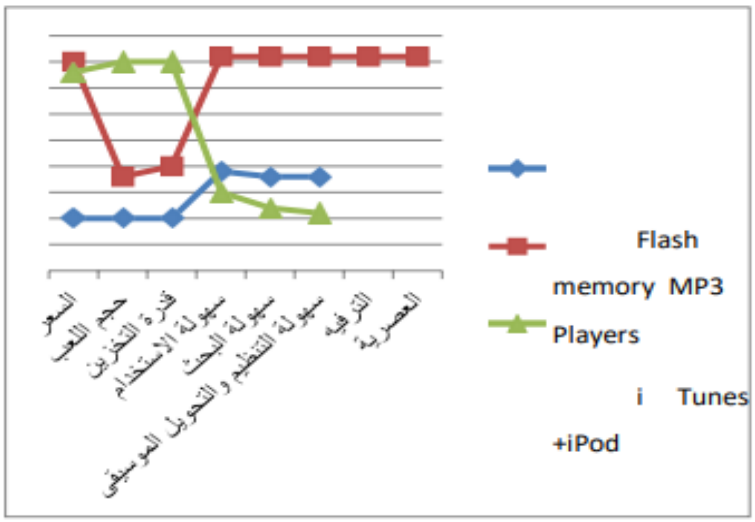
وعندما رصدت مؤسسة Apple الاتجاه الطاغي لتبادل الملفات الموسيقية عبر الانترنت بطرق غير قانونية وجدت فيها إتجاه و فرصة لها ، إذ ان برمجيات تبادل الملفات الموسيقية مثل kazaa و Napster صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الانترنت و يتبادلون الملفات عبر انحاء العالم ولكن بطرق غير قانونية ، بحلول سنة 2002 كان يتم تبادل اكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الانترنت شهري فأصبح الاتجاه غير

[1] W Chan kim & Rennee Mauborgne , (2005) , value innvation : a leap into the blue Ocean journal of business .Vol 26 .N4 .P23

قابل للتحول وذا مصار محدد ، إستغلت Apple هذا الاتجاه الحاسم و طرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد (آي بود) و أطلقت موقعا الكترونيا إسمه آي تيونز (i tunes) لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية بالإتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى

(Warner group . Universal Music .Sony BMG , EMI group Brothers Rcords) وهكذا قدم موقع (i Tunes) إمكانية تنزيل ملفات الموسيقية بطريقة قانونية وبسبب ذلك الإجراء تدافع العملاء على الموقع وربحت مؤسسات الموسيقى والفنانون ومع (i Tunes) كانو يحصلون على 65 % من أثمان التنزيل الأغاني على أقراص ليزر بتكرار 7 مرات فقط مما يساعد على تلبية و رغباتهم وتقلل خطر القرصنة في نفس الوقت و تشير تقديرات نيلسون نت بأن ملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها على الموقع (i Tunes) تصل الى 70% من إجمالي الملفات المنزلية بطريقة قانونية في سوق الأنترنت ، وعليه استطاعة شركة آبل ابتكار سوق أزرق للموسيقى الرقمية غير فن التسويق الأزرق المبتكر ، كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل رقم (09) يبين منحنى القيمة لمؤسسة (Apple) i Tunes + i pod



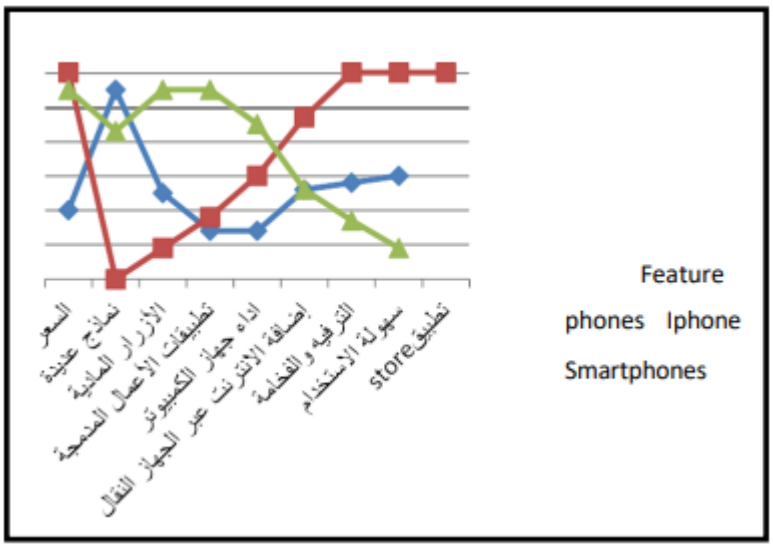
Source : Manu Balaji Kowshik Mayur.BLUE OCEAN STRATEGY OF APPLE FROM iPod to iPad p21

P21 .sur : http://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy Consulter le 14/04/2024

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 جوبز صنع جهاز جذاب يمنح المستخدمين كل ما يتوقعونه مثل قائمة المتصلين المفضلين ، جهات الاتصال و الألعاب 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 تماما 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 استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة لم يكن في إطلاق الهواتف الذكية لكن تمثل في إطلاق أول الهواتف الذكية سهلة الإستخدام وكانت هذه الحيلة إبتكارا في ذلك الوقت ، ففي إطار التحركات الاستراتيجية يتضح أن الشركة قامت بإستبعاد نماذج عديدة صعبة و قلصت الأزرار المادية ، تطبيقات الأعمال المدمجة و أداء جهاز الكومبيوتر في الجانب السفلي و أضافت الانترنت عبر الجهاز النقال ، أسلوب الترفيه و سهولة الاستخدام و إبتكرت حرية التعديل في التطبيقات[1]:

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

الشكل رقم (10) يبين منحنى القيمة لمؤسسة Apple i phon



Source : Manu Balaji Kowshik Mayr.BLUE OCEAN OF APPLE FROM iPod to Ipad P50.sur : http://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy

من خلال الشكل التالي نلاحظ ان منحنى القيمة بالنسبة لمؤسسة APPLE ان منحنى القيمة يختلف من منتوج لاخر على حسب اهمية المنتج و كذلك من خلال عدة عوامل اهمها السعر و التطبيقات و كيفية استعماله و سهولتها و تطبيق STORE

المطلب الثاني : دور استراتيجية 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[1].

[1] علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البنا ، **إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة** ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص11 .

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 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 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

---

[1] حمودي ، وجدان حسن ، **دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام 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] البياتي ، فائز غازي ، و سعيد ، عباس محمود ، **الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق و استراتيجيات الدخول و الخروج من السوق و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية** ، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، بغداد العراق ، 2016 ، ص138 .

ومتفردة يصعب تقليدها لأنها متيقنة من أن النماذج الكلاسيكية قد أصبحت معروفة وأن المنافسين على علم بها.

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. [1]

.

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

خلاصة

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في السوق المعاصر، يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية أصبح أمرًا بالغ الأهمية لضمان مكانة مرموقة بين المنافسين الأقوياء. دفع هذا الواقع المؤسسات إلى السعي لاكتساب قدرات وميزات تنافسية من خلال اكتشاف مصادر وطرق أكثر فعالية وكفاءة. إضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات فهم العوامل المؤثرة على أدائها لضمان رضا وولاء عملائها. هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسات من تحقيق التميز والاستمرار في التفوق ضمن بيئة تنافسية محتدمة.

كما دفع هذا الواقع المؤسسات إلى تبني استراتيجية "المحيط الأزرق"، التي تتيح لها اكتشاف أسواق جديدة وغير مستغلة من قبل. يساهم هذا النهج في تعزيز تنافسية المؤسسات، إذ يمكنها من الابتكار وخلق قيمة مضافة بعيدًا عن المنافسة الشديدة في الأسواق التقليدية، مما يضمن لها التفوق والتميز في بيئة سوقية جديدة.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : استراتيجية المحيط الازرق في مؤسسة YASSIR

تعتبر مؤسسة ياسير من بين المؤسسات الناشئة السابقة في استخدام التكنولوجيا المتطورة ، لتقديم خدمات متنوعة ، لاسيما في مجال النقل ، حيث تم انتخابها عام 2019 من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي من بين 100 مؤسسة ناشئة عربيا و الخامسة في المنطقة المغاربية ، ومن بين 12 مؤسسة ناشئة في إفريقيا.

المطلب الأول : بطاقة فنية عن المؤسسة yassir

أولا : التعريف بمؤسسة yassir

مؤسسة yassir هي خدمة نقل مبتكرة ، ويمكن استخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت ، حيث تسمح بحجز سائق والتحرك بأمان ، أسست من طرف الشابان " طيبي نور الدين " و " المهدي يطو " ، سنة 2017 ، حيث أنشآ yassir على فكرة بأنه عند معاملة الناس بشكل أفضل ، فإنهم يقدمون خدمة أفضل ، تحت شعار "سائق سعيد ، راكب سعيد " ، كان الهدف من التطبيق جعل عملية المواطنين سهلة و مريحة ، من خلال البحث عن بديل ذكي لمشاكل النقل في الجزائر.

وتعد مؤسسة yassir أول مؤسسة ناشئة أطلقت تطبيق طلب سيارة أجرة مع سائق بنقرة زر ، و يدل اسم yassir على اليسر والسير ، كان إطلاق الخدمة لأول مرة في جويلية 2017 ، بداية من الجزائر العاصمة ، باعتبارها أكثر كثافة سكانية ، وتمتاز الخدمة بالخصائص التالية :[1]

- **بساطة الاستخدام** : بنقرة واحدة فقط يمكنك الحصول على yassir في مكان وجودك ،
- **متوفر دائما** : في أي مكان وفي أي زمان ، أطلب سائق yassir في بضع ثواني فقط
- **أفضل تسعيرة** : التسعيرة مدروسة بعناية حتى نضمن لك خدمة تتكيف مع احتياجاتك .

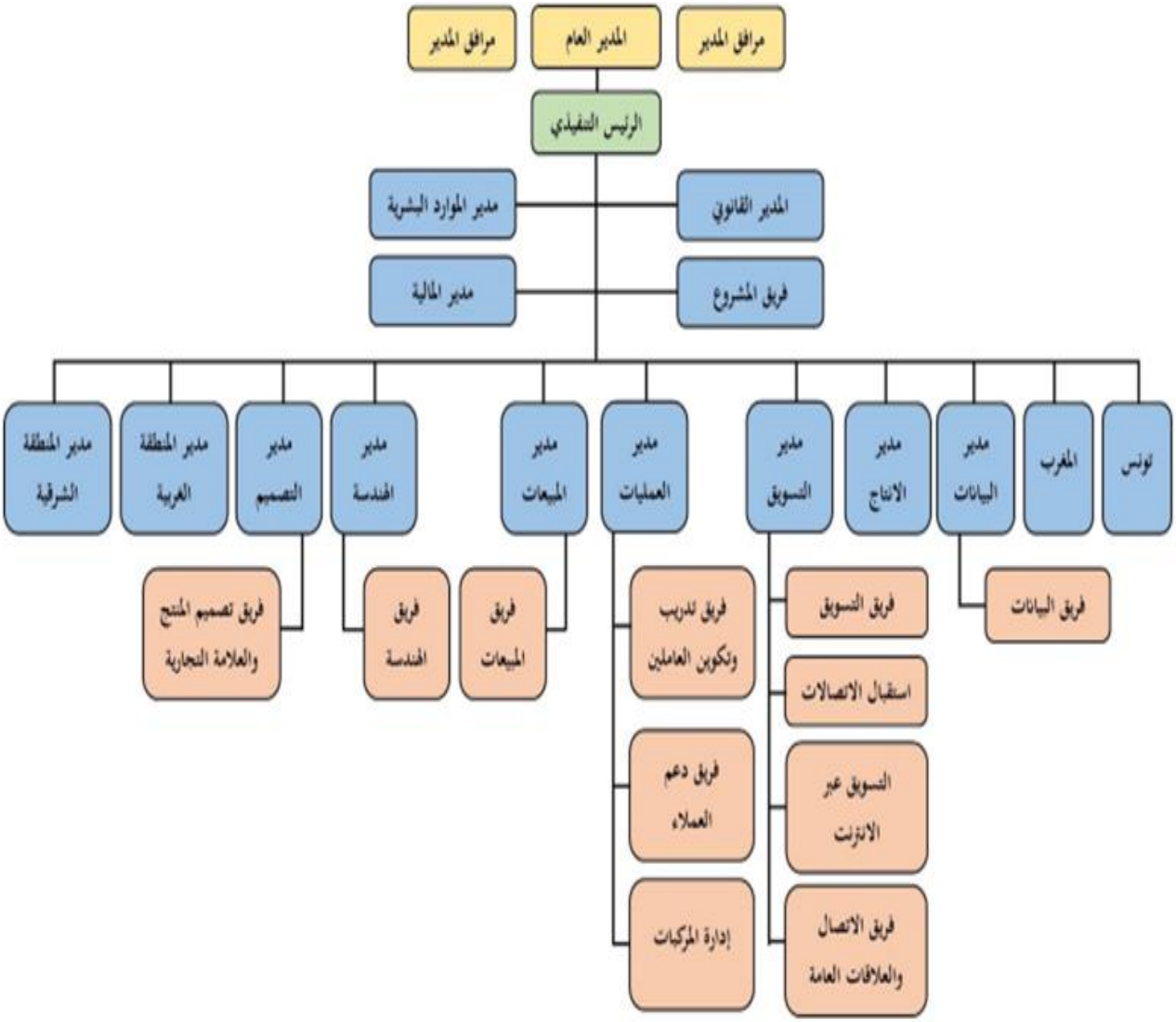
[1] https://yassir.com Consulter le 22/05/2024 à 22 :30

كانت yassir في بداية نشاطها تقدم خدمة النقل من خلال تطبيق yassir ، وحسب الموق الرسمي أصبحت yassir تقدم مجموعة من الخدمات بهدف جذب زبائن جدد ، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي :

- **Yassir go** : وهي خدمة الأساسية و تتمثل في نقل الأفراد عن طريق طلب سيارة أجرة مع السائق
- **Yassir express** :وتتمثل في تقديم خدمات التوصيل والتوزيع للمنتجات اليومية إلى مختلف المحلات التجارية ، من خلال عرض مجموعة من المتاجر و العلامات التجارية للجميع لتقديم أفضل خدمة ،
- **Yassir market** :**يتمثل** هذا التطبيق في تقديم خدمة التسوق ،
- **Business** : تتمثل في تقديم خدمة رحلات العمل و رحلات الموظفين بجهد و تكلفة أقل .
- **Téléconsulation** : وهي خدمة الاستشارة عن بعد أطلقتها المؤسسة بالتعاون مع مجموعة من الأطباء المتطوعين ، بهدف مواجهة كوفيد 19 ، يقومون بالإجابة على جميع أسئلة الزبائن عبر هذه المنصة ، و بهدف تقليل التنقل و الازدحام في المستشفيات و الممارسات التي تمثل بيئة مواتية لانتشار الفيروس .

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة yassir

الشكل رقم (11) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة **yassir**



Source: Rayane Boukhalfa, La prédiction de la perte de clients dans le secteur du covoiturage à l'aide de techniques de Data mining Étude de cas : Yassir-2019-2020, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en statistique et en économie appliquée, Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algeria, 2020/2021, p81.

1. تحليل الهيكل التنظيمي للموسسة

- **المدير العام** : وهو نفسه المدير التنفيذي للمؤسسة ، وتتمثل مهمته في إصدار القرارات النهائية للمديريات الفرعية ، وتطبيق الإستراتيجيات العامة للموسسة.

- **مدير الموارد البشرية** : يتولى المهام المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة ، وذلك بتوفير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة ، من خلال عملية التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) ، تقييم الأداء ، التدريب و التكوين ، متابعة أجور المستخدمين.
- **المدير القانوني** : تتمثل مهامه في إدارة الشؤون القانونية للمؤسسة بهدف ضمان حقوقها ، بالإضافة إلى متابعة القضايا القانونية مع الغير.
- **مدير المالية** : وتتمثل مهامه في إعداد و تحليل القوائم المالية (الميزانية و جدول حسابات النتائج) ، تمويل الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة..
- **مدير البيانات** : يتولى مهام تخزين البيانات و المعلومات حول العاملين ، السائقين ، السوق ، و استرجاعها في حالة ما إذا احتاجت المؤسسة لذلك ، بالإضافة إلى حماية المعلومات.
- **مدير الإنتاج** : يتولى هذا القسم مهام تقديم الخدمات التي تتوافق مع حاجات و رغبات الزبائن ، من حيث الكمية ، الوقت المحدد و الجودة المطلوبة....
- **مدير التسويق** : تتمثل مهامه في الاستماع إلى آراء و اقتراحات الزبائن ، تحليل التغيرات و جمع معلومات حول السوق ، تطوير أساليب لتقديم الخدمة ، تحليل مبيعات المؤسسة ، الإشراف على علاقات المؤسسة مع الغير ، القيام بالحملات الإعلانية و الترويجية.
- **فريق المشروع** : يتكون من الأعضاء الذين طوروا التطبيق ، وتتمثل مهامهم في التطوير المستمر للتطبيق و السهر على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.
- **مدير المبيعات** : يتولى هذا القسم متابعة عملية بيع الخدمة ، بالإضافة إلى البحث عن كيفية تعظيم أرباح و إيرادات المؤسسة ، زيادة المبيعات ، تبليغ الإدارة عن احتياجات و تفضيلات الزبائن بحكم الاحتكاك الدائم لفريق المبيعات مع الزبائن ، تقديم خدمات ما بعد البيع.

- **مدير العمليات** : يتولى مهام إجراء دورات تدريبية و تكوينية للعمال لتحسين مستواهم ، و إجراء دورات تدريبية للسائقين ، بالإضافة إلى مهام إدارة المركبات و العلاقات مع السائقين.
- **مدير التصميم** : يتولى مهام تصميم أي شيء يتعلق بالمؤسسة ، من شعار ، علامة تجارية ، تصميم اللوحات الإعلانية لترويج خدمات المؤسسة ، تصميم موقع المؤسسة.

ثالثا : تطور نشاط المؤسسة الجزائرية "ياسير" منذ نشأتها

تطور نشاط المؤسسة الجزائرية "ياسير" نستعرضه في الجدول أدناه و الذي يلخص لنا واقعها بين سنتي الانشاء و 2022 .

الجدول رقم (03) : نشاط مؤسسة YASSIR بين سنتي الإنشاء و2022

السنة	المدن التي تغطيها يسير	التمويل	عدد المشتركين في التطبيق والشركاء
2017 (بداية نشاط مؤسسة "يسير"	مدينة واحدة فقط (الجزائر العاصمة)	/	عدد محدود من مستخدمي التطبيق
نهاية سنة 2022	25 مدينة جزائرية + 05 بلدان (الجزائر، المغرب، تونس، فرنسا، كندا)	تمويل بقيمة 150 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين	2 مليون مستخدم التطبيق +40000شريك

Source : https://2u.pw/avgIqOiG Consulter le 22/05/2024 a 19.00

وصلت خدمات "ياسير" نهاية 2022 إلى 25 مدينة جزائرية بالإضافة إلى 05 بلدان (الجزائر، المغرب، تونس، فرنسا، كندا) بعدما انطلقت من مدينة واحدة وهي الجزائر العاصمة.

كما قامت ذات المؤسسة بحشد 30 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين في نهاية عام 2021, بالإضافة إلى 150 مليون دولار من قبل البورصة الأمريكية العالمية والتي كان

شعار ياسير ضمن احتفالاتها بسلسلة تمويلاتها العالم الناجحة عبر العالم ، وتعتبر ياسير من أوائل المؤسسات الجزائرية التي جلبت سوقا جديدة للجزائر قبل سنوات، والتي قدمت حلولا للمواطن الجزائري في محال التنقل خاصة، والتي تعتمد على إستراتيجية إدارة و تسويق ناجحة والمتمثلة في العمل على توفير الراحة للراكب من خلال توفير سيارات مريحة وذات جودة، بالإضافة إلى عنصر السرعة عبر خاصية " google maps التي تسمح للسائق بمعرفة مكان تواجد الزبون واعتماد الطريق الأسهل في الوصول إليه في زمن وجيز جدا، كما تعتمد ياسير على إستراتيجية تسويق جيدة والمتمثلة في تقديم تخفيضات دورية في الأيام العادية كما تعتمد على التخفيضات الخاصة بالأيام العادية وتخفيضات نهاية لأسبوع والمعروفة بـ " بلاك فرايداي وقالت شركة ياسير عبر صفحتها الرسمية على شبكة الأنترت أنها قامت بتحطيم رقم قياسي وذلك بمشي أكثر من 15 مليون كلم منذ نشأتها. (علواش، 2022) إن الشركة حاليا متواجدة في ستة بلدان و 45 مدينة، حيث يستخدمها أكثر من 8 ملايين مستخدم في الجزائر والمغرب وتونس وأجزاء من أفريقيا الناطقة بالفرنسية" مثل السنغال،

أما فيما يخص عدد مستخدمي التطبيق فقد وصل نهاية سنة 2022 إلى 5 مليون مستخدم، حيث تنشط مؤسسة ياسير عبر وسائل التواصل الإجتماعي المتمثلة في صفحة موثقة على الفايسبوك، وقناة خاصة على

اليوتوب، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني الذي يشمل كل خدمات الشركة والإمتيازات المقدمة المتعلقة بالأيام العادية أو المناسبات.

أما فيما يخص عدد الشركاء فقد وصل هو الآخر نهاية سنة 2022 إلى 100000 مشترك (سائقون وعمال توصيل) الذين يتلقون قبل توظيفهم كسائقين تدريبا للعمل على التطبيق، مرورا بالمراحل التالية:

1. تحميل تطبيق: YASSIR Chauffeur

حيث يقوم السائق بملأ استمارة المعلومات الشخصية، ثم تقوم مؤسسة ياسير بالاتصال به لحجز موعد تقديم الوثائق المطلوبة وحضور الفترة التدريبية.

2. تجهيز الوثاق المطلوبة:

بعد قبول طلب انضمام السائق إلى مؤسسة "ياسير"، يجب عليه تجهيز مجموعة من الوثائق لتقديمها والمتمثلة في البطاقات الخاصة بالسيارة.

3. مراقبة السيارة:

سيتم مراقبة السيارة من طرف مختص ويتم مطابقتها مع معايير السلامة العامة:

- وسادة هوائية مزدوجة؛
- عمر السيارة 10 سنوات أو أقل؛
- حالة المركبة مقبولة.

4. الفترة التدريبية:

سوف يتم برمجة السائق لحضور تدريب في أحد مراكز ياسير المنتشرة عبر الولايات، وهذا لتقديم إرشادات عامة عن كيفية استعمال التطبيق والإجابة عن أسئلتهم. وتؤكد "ياسير على الصرامة العالية في اختيار السائقين من خلال التحقق من وثائقهم، وتدريبهم ومن مستواهم التعليمي. كما يجري تقويما نفسيا لهم قبل قبول طلباتهم.

وبهذا العمل المتناسق طورت مؤسسة "ياسير" فكرتها المبتكرة واستطاعت تسويقها على أكبر نطاق ممكن لتكون الرائد بلا منازع في ريادة المؤسسات الناشئة.

المطلب الثاني : واقع إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة YASSIR

قدم الباحثان كيم ورينيه أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، كأدوات تحليلية وتنفيذية تسمح للمسيرين بالانفلات من المنافسة وخلق القيمة المبتكرة، ويمكن حصر أهمها في أداة المخطط الاستراتيجي وإطارات العمل ذو الفعاليات الأربع، حيث تسمح الأولى بتشخيص الوضع الحالي للسوق (المحيط الأحمر)، أما الثانية فهي آلية لتنفيذ تمكن من خلق محيطات زرقاء وابتكار القيمة.

اولا : المخطط الاستراتيجي لمؤسسة Yassir

تعد مؤسسة Yassir من بين المؤسسات التي تبنت استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك بإرساء أفكار جديدة تماما، حيث قبل دخول مؤسسة Yassir إلى سوق النقل الجزائري قبل 2017، كان الزبائن الذين يريدون الانتقال من مكان لآخر الاعتماد بشكل أساسي على سيارات الأجرة بهدف الانتقال مع صعوبة توفر هذه الأخيرة، نظرا لأن قطاع سيارات الأجرة لم يتم الابتكار فيه منذ إنشائه تقريبا، أدركت مؤسسةYassir جوانب القصور في القطاع، من صعوبة إيجاد سيارة أجرة في الوقت المناسب وبالسعر المطلوب، عدم الثقة والأمان، رداءة الخدمة المقدمة،

تطور شركة ياسير عدة تطبيقات على أندرويد و أي أو أس" تجمع أزيد من 5 مليون مستخدم ، حيث تساهم الشركة في خلق إيرادات لأكثر من 50 ألف متعامل شريك من سائقين ورجال توصيل وتجار المواد الاستهلاكية و تجار الجملة إلى غاية مارس ،2022 ، تتوفر خدمات ياسير عبر 30 مدينة في الجزائر تونس المغرب فرنسا وكندا بالإضافة إلى بلدان في إفريقيا الغربية مع خطط للنمو . لتشمل مدناً أخرى حول العالم حيث حيث أسست الشركة قطبا تكنولوجيا في العاصمة الألمانية برلين.

تعمل الشركة إلى غاية نوفمبر 2022 في ست دول و 45 مدينة حول العالم، حيث تخدم أكثر من 8 ملايين زبون. وأكثر من 100000 شريك https://yassir.com/ar و هذا كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (12) يبين توسع شركة ياسير في البلدان الاجنبية



المصدر : الموقع الالكتروني لشركة يسير **https://yassir.com/ar ,03/2022** ،

هناك ثلاثة أهداف رئيسية تسعى مؤسسة Yassir إلى تحقيقها في الفترة المقبلة هي :

- زيادة عدد فريق المهندسين في المنطقة ثلاثة أضعاف لموافاة كافة التطويرات المستهدفة في التطبيق.

- تعزيز نمو ياسير في الأسواق التي تنشط فيها حاليا و زيادة ثقة المستخدمين بها، عبر ضخ المزيد من الخدمات والمنتجات الجديدة.
- التوسع إلى أسواق جديدة، خصوصا في دول افريقيا جنوب الصحراء، إلى جانب مناطق أخرى مستهدفة.

وحسب نور الدين طيبي وفرت شركة "ياسير " منذ إطلاقها أكثر من 40 ألف وظيفة غير مباشرة (سائقون وعمال توصيل)، ويسجل التطبيق زيادة مطردة من 20 إلى 40% في رقم أعماله كما استطاعت شركة ياسير أن تحجز لها مكانا ضمن قائمة فوربس للشركات الناشئة الأكثر تمويلا، حيث كشفت مجلة فوربس الشرق الأوسط عن قائمتها السنوية لأكثر 50 شركة ناشئة تمويلا والتي احتلت فيها شركة ياسير المركز الخامس في الشرق وشمال افريقيا لعام 2022 واستطاعت الشركة الجزائرية بقيادة مؤسسها نور الدين طيبي أن تكون الأكثر تمويلا في شمال أفريقيا بإجمالي تمويل 193.25 مليون دولار. وحددت فوربس جملة من الشروط للانضمام إلى القائمة النهائية، كأن لا يزيد عمر أعوام وأن يكون الحد الأدنى للتمويل الذي حصلت عليه قدره 20 مليون دولار حتى10 نوفمبر 2022. [1]

ثانيا : عوامل النجاح استراتيجية مؤسسة Yassir وتحدياتها

في فترة لا تتعدى خمس سنوات نجحت شركة "ياسير" في فرض حضورها في الجزائر وسائر بلدان المغرب ويطمح مؤسسوها للتوسع نحو الأسواق العالمية وهذا راجع لجملة من العوامل التي ساهمت في ذلك ونذكر منها:

- **الكفاءات الشخصية والعلمية لمبتكري التطبيق** : مهدي يطو ونور الدين طيبي من أهم الكفاءات الجزائرية وهما من خريجي مدرسة عريقة للتقنيات المتعددة في الجزائر، حيث كان نور الدين طيبي يعمل فى مجال التكنولوجيا في سيليكون فالي بالولايات المتحدة،

[1] https://2u.pw/avglqOiG Consulter le 22/05/2024 a 19.00

وبعد حصوله على الدكتوراه من جامعة ستانفورد، راودته فكرة إطلاق تطبيق يربط بين سائقين وعملاء يبحثون عن وسيلة نقل سريعة وغير مكلفة في بلده الأم[1]) .

- **سهولة وبساطة استخدام تطبيق ياسير كخدمة نقل مبتكرة** : تطبيق ياسير هو خدمة نقل مبتكرة عبر تطبيق يمكن استخدامه بواسطة الهاتف الذكي في أي وقت وفي أي مكان ، و يمكن تحميله مجانا على نظام الاندرويد ، و من خلال غوغل بلاي و ابل ستور و يتيح للجميع طلب سائق و الانتقال من مكان لآخر بكل سهولة و أمان، و لقد تم تطويره من قبل جزائريين و للجزائريين لتسهيل مواصلاتهم اليومية.
- **الروح الريادية و طموح مؤسسي الشركة لبلوغ القمة** : حيث أنه لنور الدين طيبي أحلام كبيرة لا يتوانى عن الإفصاح بها، إذ يقول نحن طموحون للغاية والهدف هو إنشاء أكبر شركة للتكنولوجيات، ليس فقط في إفريقيا ولكن في العالم. ومن أجل تحقيق ذلك، عليك التواجد في الكثير من الأسواق الإقليمية والقارية والعالمية .
- توظيف الكفاءات البشرية : حيث توظف "ياسير "مئات الموظفين الأكفاء لتحقيق مشاريعها التوسعية وبحسب طيبي ياسير هو بالفعل أكبر جهة توظف مهندسي الكمبيوتر في المغرب العربي – أكثر من 600 – ونريد مضاعفة هذا الرقم ثلاث مرات أو حتى أربعة أضعاف.
- **اتباع مستوى عالي من المتطلبات لاختيار السائقين** وهذا حسب ما أكده طيبي أن هناك عملية صارمة للغاية لاختيار السائقين من خلال التحقق من سجلهم الجنائي، ومن تدريبهم ومستواهم التعليمي، كما يتم إجراء تقويما نفسيا للسائقين قبل قبول طلباتهم.

سمعة الشركة الجيدة وجودة الخدمة المقدمة: حيث تقدم الشركة خدمات عدة بأسعار تنافسية تحسب بدقة على أسس خوارزمية تحسب لسعر وفقا لكثافة حركة المرور، ونوعية

[1] الموقع الالكتروني لشركة يسير https://yassir.com/ar ,03/2022 ،

الخدمة والمسافة بين مكان المغادرة ومكان الوصول لإرضاء كل من الزبائن والسائقين مما مكن الشركة من امتلاك قاعدة مستخدمين كبيرة واكتسبت ثقتهم.[1]

المطلب الثالث : مساهمة إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية

تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة جوهرية مفادها العمل على تقليص التكاليف ورفع القيمة للزبون من خلال طرح ما يسمى بالقيمة الابتكارية، وهذا ما اعتمدته بالفعل مؤسسة **Yassir**باستحداث آلية عمل جديدة، من خلال تطوير تطبيق رقمي يربط بين المستخدم والسائق يسمح بحجز سيارة أجرة برفقة سائق، وكمبادرة أولى في السوق الجزائري، حيث أن منطلق الفكرة كان أساس حل لمشكلة قائمة وهو عدم إيجاد سيارة أجرة في الوقت المطلوب، وهنا تكمن القيمة الابتكارية التي تسمح برفع القيمة التي يبحث عنها الزبون من خلال تقليص الجهد والوقت الخاص بالتنقل بحثا عن سيارة الأجرة ناهيك عن تقليص خطر عدم توفر سيارة الأجرة في الوقت المطلوب، وذلك بسعر تنافسي، وبهذا استطاعت المؤسسة تحقيق القيمة الابتكارية من خلال تطبيق إطار العمل ذو الفعاليات الأربع مغيرة بذلك قواعد اللعبة، بإنشاء عوامل جديدة لخلق. طلب جديد، والشكل التالي يوضح عمليات ابتكار القيمة التي اعتمدتها المؤسسة بشأن طرح نموذج أعمالها.

[1] (https://www.eco-algeria.com/node/180)

الشكل رقم 13 عمليات ابتكار القيمة لمؤسسة Yassir

الاستبعاد	التقليل
-مصاريف التسويق -استبعاد السائقين غير الكفؤين	-السعر -سهولة الاستخدام -النقل التشاركي
الزيادة	**الابتكار**
-السرعة -الثقة -الجودة -الفوترة -أماكن البيع -منح امتيازات وخصومات -الأمان (عدم شعور المستخدمين بالأمان وتعرضهم لمضايقات عير اخلاقية) -خيارات الدفع (الدفع الالكتروني عبر البطاقات المصرفية البينية والبطاقة الذهبية) -توفر الخدمة 24/24سا - تعزيز المسؤولية الاجتماعية	-تطبيق حجز سيارة أجرة -خدمة الحجز المسبق -إضافة ميزة العمل بالصوت لفئة المكفوفين -إشراك الزبون في التقييم -الاطلاع مسبقا على مسارات الرحلة

المصدر: مسية عوينان . **تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة 2017-2020 .** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال. 2023 . ص 115

تم ضمن هذه المصفوفة تحديد العوامل التي تركز عليها الصناعة والتي يجب استبعادها والعناصر التي يجب تقليصها، بالإضافة إلى العناصر التي يجب رفعها والعناصر التي يجب إيجادها، فحتى يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف هناك عوامل تم استبعادها والتي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف دون إعطاء أي قيمة للزبون والمؤسسة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي[1]:

- **تم استبعاد مصاريف التسويق الإشهار والترويج لخدماتها**، وذلك باعتمادها على مجموعة من شبكات التواصل الاجتماعي كمواقع إشهارية لخدمات المؤسسة، حيث استفادت المؤسسة من مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك، الإنستغرام والتويتر في

[1] مسية عوينان . **تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة 2017-2020 .** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال. 2023 . ص 111

تخفيض التكاليف، فتقوم المؤسسة بنشر معلومات على صفحة الفيسبوك والمتعلقة بالعروض الجديدة، التخفيضات...، حيث أصبحت مثل هذه المواقع مهمة في جذب أكبر شريحة واسعة من الزبائن.

- **تم استبعاد السائقين غير الكفؤين**، وذلك في حالة ارتكابهم لمخالفة شأنها أن تنقص من جودة الخدمة من المقدمة، وذلك بتلقيه لعقوبات صارمة حيث يتم تسريحه من العمل، وهذا لتحقيق رضا الزبون والذي يعد من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والذي ينتج عنه اكتساب زبائن مما ينعكس على زيادة أرباح ومبيعات المؤسسة. كما تم تخفيض التكاليف بتقليص بعض العوامل، دون أن يؤثر ذلك على القيمة المقدمة للزبائن ومن بينها :

✓ **النقل التشاركي** : فبدلا من شراء المؤسسة لسيارات خاصة بها قررت التشارك مع السائقين، فكل سائق يملك سيارة والتي تتوفر فيها الشروط يمكنه الانضمام كشريك للمؤسسة، وبهذا استطاعت المؤسسة تخفيض التكاليف.

✓ **تقليص إجراءات طلب الخدمة** : وذلك بسهولة استخدام التطبيق، فبإمكان الزبون تنزيل التطبيق على هاتفه ومجانا، وحصوله على الخدمة بنقرة زر وبالتالي تقليص وقت انتظار الزبون لسيارة أجرة، حيث يتم طلب الخدمة في ظرف خمس دقائق فقط، ساهمت مؤسسة Yassir بتقليل الوقت اللازم لتلبية الطلب، وذلك باستخدام نظام التموضع العالمي GPS والذي يسمح بتحديد موقع الزبون بدقة.

✓ **سعر طلب سيارة أجرة عن طريق التطبيق منخفض مقارنة فيما لو تم طلب الخدمة بالطريقة العادية**، فبلوغ مؤسسة Yassir مستويات أسعار تنافسية مقارنة مع سيارات الأجرة التقليدية، كان من خلال احتساب السعر على أساس المسافة، كثافة حركة المرور..

وتمكنت المؤسسة من رفع القيمة المقدمة للزبائن من خلال الاستثمار أكثر في العوامل التي من شأنها أن ترفع في مستوى القيمة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي[1]:

- **جودة الخدمة :** عملت المؤسسة على ضمان الراحة النفسية للزبون بتقليل شعور القلق جراء عدم إيجاد سيارة أجرة، نظافة السيارة والذي يعد من الشروط الأساسية التي تفرضها المؤسسة على السائقين، منع التدخين داخل السيارة، كل هذا من شأنه أن يرفع من جودة الخدمة المقدمة.
- **الثقة والأمان :** وتحقيق ذلك يتم من خلال عرض التطبيق للاسم الكامل للسائق، رقم هاتفه، العلامة التجارية للسيارة، وعرض معلومات الزبون للسائق من الاسم، اللقب، رقم الهاتف ومكان الزبون، وهذا لتحقيق مبدأ الثقة بين الطرفين تحت شعار "راكب سعيد، سائق سعيد."
- **سرعة وتوفر الخدمة :** فخدمة **Yassir** متوفرة دائما 24 سا 24 سا وطيلة أيام الأسبوع، مع ضمان سرعة الوصول في أقل وقت ممكن من خلال اختيار المسار الأقصر للرحلة.
- **الفوترة وخيارات الدفع :** بعد الانتهاء من الرحلة يتم إرسال الفاتورة للزبون إما عن طريق رسالة نصية أو عن طريق البريد الإلكتروني، مع تنوع خيارات الدفع إما نقدا أو بالبطاقة الذهبية.
- **منح خصومات :** تقوم المؤسسة بمنح خصومات أثناء طلب الخدمة، حيث تعلن المؤسسة عن نسبة الخصم عن طريق التطبيق.
- **تعزيز المسؤولية الاجتماعية :** من خلال الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة وتطوير ميزة لتمكينهم من طلب الخدمة عبر تطبيق . **Yassir** من خلال ميزة الصوت.
- **زيادة أماكن البيع :** وذلك من خلال فتح المؤسسة لفروع ببلدان أخرى مثل تونس، المغرب، فرنسا، كندا، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة.

[111] https://edd-dz.net/38070.html

كما قامت المؤسسة برفع القيمة للزبائن من خلال إنشاء عوامل جديدة لم تطرحها الصناعة . من قبل وتتمثل فيما يلي:

- **تطبيق طلب سيارة أجرة بسائق** يربط هذا التطبيق بين الزبون والسائق يوفر هذا التطبيق خدمة طلب سيارة أجرة في وقت قصير جدا على انتظار سيارة أجرة لساعات مع ارتفاع أسعار تقديم الخدمة.
- **الحجز المسبق** : يقدم التطبيق خدمة الحجز المسبق للسيارة. الاطلاع مسبقا على مسارات الرحلة وذلك بمعرفة سعر الرحلة، مدة الرحلة، المسار الأقصر للرحلة، حيث تضيف هذه المعلومات قيمة للعملاء، والتي تساعد على توفير الوقت والجهد للزبون.
- **إضافة ميزة العمل بالصوت للمكفوفين** : بالنسبة لهذه الفئة فالتطبيق يعمل صوتيا، فما على المكفوف إلا ذكر الوجهة التي يريدها، ومن أين للسائق أن يقله، فترسل له جميع المعلومات التي سبق ذكرها بالصوت.
- **إشراك الزبون في عملية التقييم** : عند انتهاء الرحلة بإمكان الزبون تقييم الخدمة فور انتهائها من خلال التطبيق.

نتج عن استبعاد عوامل وتقليص أخرى إلى تخفيض التكاليف، وفي المقابل أدت زيادة عوامل وإنشاء بعضها إلى تحقيق ما يسمى بالقيمة المبتكرة وهو جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، ومن خلال مصفوفة الفعاليات الأربع الخاصة بمؤسسة Yassir اتضح أن المؤسسة تركز على الجانب الوظيفي معا الاعتماد على الجانب العاطفي، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تتبع مسار النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو العاطفية، حيث تنافس المؤسسة على أساس المنفعة الوظيفية فهي تقدم خدمات تساعد الكثيرين، والدليل على ذلك هو ارتفاع

رقم أعمال المؤسسة في سنوات قليلة، وهذا ما يميز المؤسسة الناشئة يعني النمو السريع باعتماد الإبداع والابتكار. [1]

بعد تبني مؤسسة Yassir لأداة إطارات العمل ذو الفعاليات الأربع في ابتكار القيمة، مطبقة بذلك استراتيجية المحيط الأزرق، تمكنت المؤسسة من إنشاء منحنى قيمة مختلف تماما عن منحنى القيمة للمؤسسات التاكسي العادي، وهو ما أدى إلى انعدام المنافسة مؤقتا في المحيط الأزرق التي كانت السباقة في إنشائه،

وبهذا تمكنت مؤسسة **Yassir** من تغيير صورة قطاع النقل بشكل كبير من خلال التخلص من مشكل إيجاد سيارات الأجرة، وإدخال التكنولوجيا في طلب سيارة الأجرة، مما مكنها من إنشاء محيط خالي من المنافسة، لكن مع مرور الوقت وبمجرد ظهور الأداء المتميز لمؤسسة ، Yassirغمر السوق المنافسين والذي أدى إلى تحول المحيط الأزرق إلى محيط أحمر، وعلى الرغم من ذلك لازالت المؤسسة في توسع مستمر في عدة بلدان، والشكل التالي يوضح منحنى القيمة المؤسسة Yassir مقارنة بمنحنى القيمة للمؤسسات المنافسة في قطاع النقل الذكي.

[1] مسية عويناني . **تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة 2017-2020 .** مرجع سابق . ص 118

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث أهم المراحل التي سيمر بها الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية حتى نتمكن من التعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة يسير، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة حول هذا الموضوع.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

وفي هذا المطلب سنتعرف على المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة المستهدفة لهذه الدراسة.

أولا: المنهج المتبع

المنهج هو الطريقة التي توصلنا للحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، وهو يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للاكتشاف الحقيقة، وتختلف المناهج أو طرق البحث باختلاف المواضيع المدروسة.

أما المنهج المتبع والمناسب لموضوع دراستنا هو منهج الوصفي تحليلي بالاستعانة ببعض الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات وتحليلها، وذلك لتحديد دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات التي تمتلك خصائص الظاهرة المدروسة، أما العينة فهي الجزء المقتطع من المجتمع نظرا لعدم إمكانية دراسة جميع تلك الوحدات،[1] وعليه فإن المجتمع المستهدف من خلال هذه الدراسة هو جميع زبائن مؤسسة يسير ونظرا لعدم إمكانية

[1] https://n9.cl/ni3qn Consulter le 03/06/2024 à 22 :30

حصر جميع زبائن مؤسسة ياسير تم إختيار عينة مسيرة التي قدرت ب 110 زبون حيث تم إسترجاعها كاملة .

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يستعرض هذا المطلب الأداة المستعملة لجمع البيانات وأهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل هذه البيانات.

أولا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، تم تصميم استبيان إلكتروني لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة ويتكون الاستبيان من جزأين.

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، الصفة، الدخل الشهري.

الجزء الثاني: ويحتوي على بيانات المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة وينقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: يتعلق بمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق والذي احتوى على 13 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بمتغير الميزة التنافسية، والذي احتوى الأبعاد التالية:

البعد الأول: ميزة التكلفة والذي يتضمن ثلاثة عبارات.

البعد الثاني: ميزة المرونة والذي يتضمن أربعة عبارات.

البعد الثالث: ميزة الابتكار والذي يتضمن أربعة عبارات.

البعد الرابع: ميزة الوقت والذي يتضمن ثلاثة عبارات.

البعد الخامس: ميزة المعرفة والذي يتضمن أربعة عبارات.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج spss (الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية) للتحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى هذا النحو قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية والتي تتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة درجات واتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الأفراد المستجوبين عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس سهولة في قياس الآراء ونظرا كذلك لتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للدراسة عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات المقياس وهو كما يلي:

الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئة	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات، ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل: تحليل الانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قمنا باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من 0.05 والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم 05: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سميرنوف لبيانات أداة الاستبيان.

المحاور	قيمة الاختبار *K–S*	درجة الحرية *DDL*	مستوى الدلالة *P*
إستراتيجية المحيط الأزرق	0.058	110	0.200*
الميزة التنافسية	0.046	110	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (إستراتيجية المحيط الأزرق) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ، فالصدق يرتبط بهدف بعينه، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين [1] من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين وقامتا بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء مقترحاتهم، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

2-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وعلى هذا قمنا بحساب معامل الارتباط (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق**

الجدول الموالي يوضح النتائج:

[1] **أنظر للملحق رقم 01**

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة Sig
1	أرى تطبيق يسير يساعد في حل مشكلة النقل في الجزائر	0.680**	0.000
2	تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدمات مبتكرة و فريدة من نوعها في الجزائر	0.731**	0.000
3	يقدم تطبيق يسير خدمات متنوعة غير النقل	0.590**	0.000
4	أعتقد أن الأشخاص بحاجة ماسة لخدمات مؤسسة يسير	0.708**	0.000
5	تقوم مؤسسة يسير بطرح خدمات جديدة لم تطرح من طرف المؤسسات المنافسة	0.695**	0.000
6	تقوم مؤسسة يسير بتطوير الخدمات المقدمة من قبلها لما يتماشى ومتطلبات السوق	0.797**	0.000
7	تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السائقين الذين لا يحسنون التعامل مع الزبائن	0.764**	0.000
8	تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السيارات القديمة واستبدالها بسيارات جديدة ومريحة	0.727**	0.000
9	تحظى مؤسسة يسير بسمعة جيدة من ناحية ابتكار خدمات جديدة ومتطورة	0.724**	0.000
10	تقدم خدمة Business خدمة رحلات العمل ورحلات الموظفين بجهد و تكلفة اقل	0.680**	0.000
11	تسهل خدمة yassir express توصيل وتوزيع للمنتجات الاستهلاكية بطريقة سريعة وفي أي وقت وأي مكان	0.731**	0.000
12	تقدم مؤسسة يسير خدماتها في جميع أنحاء الوطن	0.590**	0.000
13	معرفة الثمن والوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق يسير يعطي ثقة وشفافية لاختيار خدماتها	0.708**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق هذه العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله، أي أنه سيتم الاحتفاظ بجميع عبارات المحور دون أي استثناء.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الميزة التنافسية**

نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Spearman	مستوى الدلالة Sig
1	تكلفة خدمات مؤسسة يسير مناسبة مقارنة مع أسعار منافسيها	0.574**	0.000
2	السعر الذي تقدمه مؤسسة يسير يتوافق مع خدماتها المقدمة	0.662**	0.000
3	مجانية استعمال تطبيق يسير يشجعك على التعامل معها	0.613**	0.000
4	تستجيب مؤسسة يسير لاحتياجات وتطلعات الزبائن	0.750**	0.000
5	تقدم مؤسسة يسير خدمات ذات جودة عالية	0.784**	0.000
6	الخدمات التي تقدمها مؤسسة يسير في الدول الأجنبية تتوافق مع خدماتها داخل الوطن	0.668**	0.000
7	أرى ان تطبيق يسير سهل الاستعمال ومرن في طلب الخدمات	0.663**	0.000
8	تقدم مؤسسة يسير خدمات جديدة ومبتكرة عن المؤسسات الأخرى	0.748**	0.000
9	الصورة الأولية لتطبيق يسير تعبر عن الإبداع في تقديم خدماتها	0.774**	0.000
10	تعتمد مؤسسة يسير على استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تقديم خدماتها	0.758**	0.000
11	استعمال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات يعطي قيمة مضافة للمؤسسة	0.679**	0.000
12	تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدماتها في الوقت المناسب	0.764**	0.000
13	تسعى مؤسسة يسير الى تطوير خدماتها بشكل متسارع	0.749**	0.000

14	يمتاز سائقي مؤسسة يسير بسرعة الاستجابة عند طلب خدماتها	0.750**	0.000
15	تقوم مؤسسة يسير بتبادل المعلومات بين العملاء والعمال	0.668**	0.000
16	معرفة المعلومات الشخصية للسائق ومعلومات الرحلة والسعر مسبقا من خلال التطبيق يحفز على طلب خدماتها	0.640**	0.000
17	يتمتع مقدمي الخدمات في مؤسسة يسير بالباقة وبمهارات التواصل	0.832**	0.000
18	توفر مؤسسة يسير في تطبيقها على كل المعلومات التي يحتاجها العميل	0.764**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط سبيرمان Spearman لعبارات المحور الثاني: **الميزة التنافسية** كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق هذه العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله، أي أنه سيتم الاحتفاظ بجميع عبارات المحور دون أي استثناء.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 08: الصدق البنائي لأداة الدراسة

المحاور	معامل Pearson	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق	0.916**	0.000
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.959**	0.000
البعد الأول: ميزة التكلفة	0.772**	0.000
البعد الثاني: ميزة المرونة	0.857**	0.000
البعد الثالث: ميزة الابتكار	0.893**	0.000
البعد الرابع: ميزة الوقت	0.857**	0.000
البعد الخامس: ميزة المعرفة	0.881**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت بدرجات عالية وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.01، وهذا يعكس قوة اتساق جميع المحاور والأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان وهو ما يدل على الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: الثبات أداة الدراسة

المتغيرات	العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
إستراتيجية المحيط الأزرق	13	0.936
الميزة التنافسية	18	0.962
الدرجة الكلية للاستبيان	31	0.969

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كانت جد مرتفعة وقريبة من الواحد، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان 0.969 وهي درجة جد مرتفعة وقريبة من الواحد أيضا، وبالتالي تكون قد تخطت عتبة الاعتمادية الموصى بها وهي 60%، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية أولا ثم البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على المتغيرات التالية: (الجنس، السن، الصفة، الدخل الشهري)، حيث سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

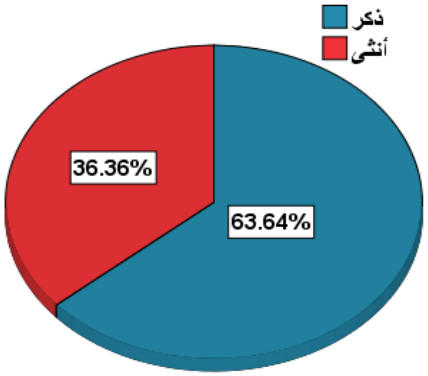
أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	% 63.6
أنثى	40	% 36.4
المجموع	110	% 100

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن الذكور كانوا أكثر استجابة للاستبيان المطروح حيث بلغت نسبتهم 63.6% من بين أفراد العينة، مقارنة بالإناث والتي بلغت نسبتهم 36.4%. وهذا يشير إلى أن فئة الذكور أكثر استخداما لتطبيق يسير.

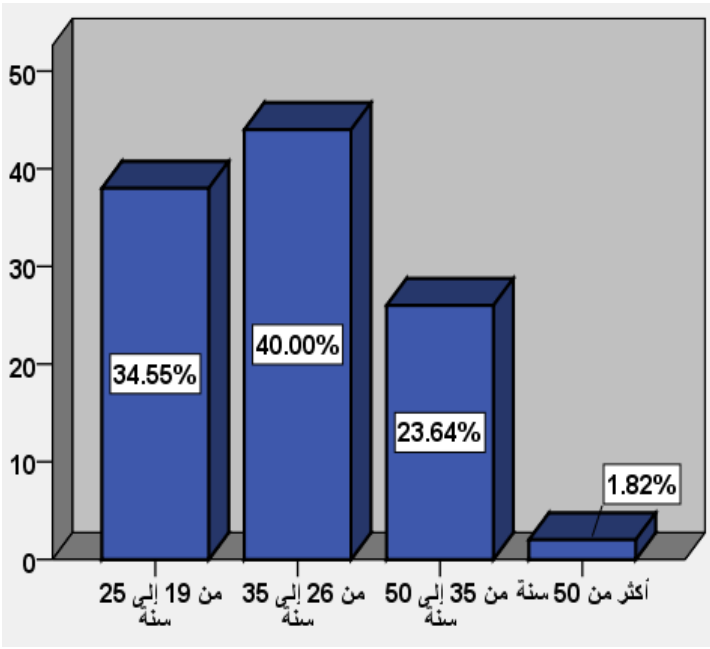
ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير السن

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 19 إلى 25 سنة	38	% 34.5
من 26 إلى 35 سنة	44	% 40.0
من 35 إلى 50 سنة	26	% 23.6
أكثر من 50 سنة	2	% 1.8
المجموع	110	% 100

الشكل رقم 15 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه الفئة الأكثر تفاعلا مع تطبيق يسير للنقل هي فئة الشباب حيث قدرت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة بـ 74.5% ويعود ذلك لتكيف وتأقلم هذه الفئة مع أساليب النقل الحديثة، مقارنة بالأفراد الذين يتجاوز سنهم 35 والذين لم تتعدى نسبتهم بـ 26%.

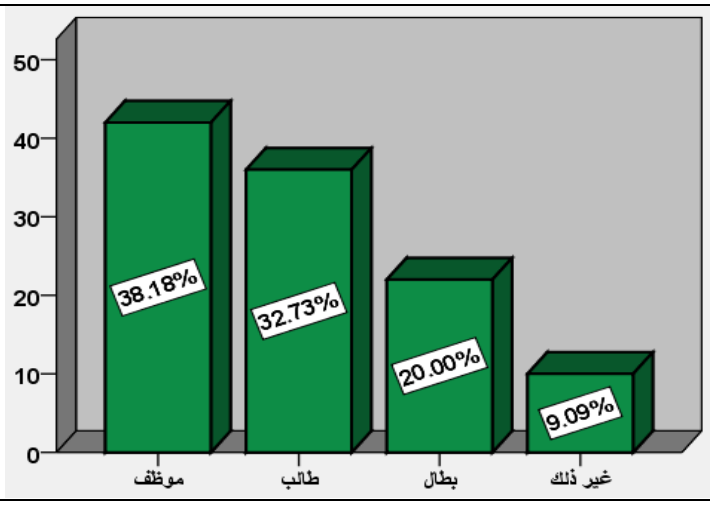
ثالثا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الصفة

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتحصل عليها لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	42	% 38.2
طالب	36	% 32.7
بطال	22	% 20.0
غير ذلك	10	% 9.1
المجموع	110	% 100

الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الموظفين هم الأكثر استخداما لتطبيق النقل يسير باعتبارهم الفئة الأكثر تنقلا (تنقل يومي تقريبا) حيث بلغت نسبتهم 38.2% من بين الأفراد المستجوبين، ثم فئة الطلاب بنسبة بلغت 32.7%، وبلغت نسبة البطالين 20.0% وهي فئة قليلة التنقل نسبيا، وفي الأخير نجد نسبة 9.1% لفئة الأفراد الذين يمتلكون صفات غير مدرجة ضمن الخيارات مثل المتقاعدين وربات البيوت وهي فئة قليلة التنقل.

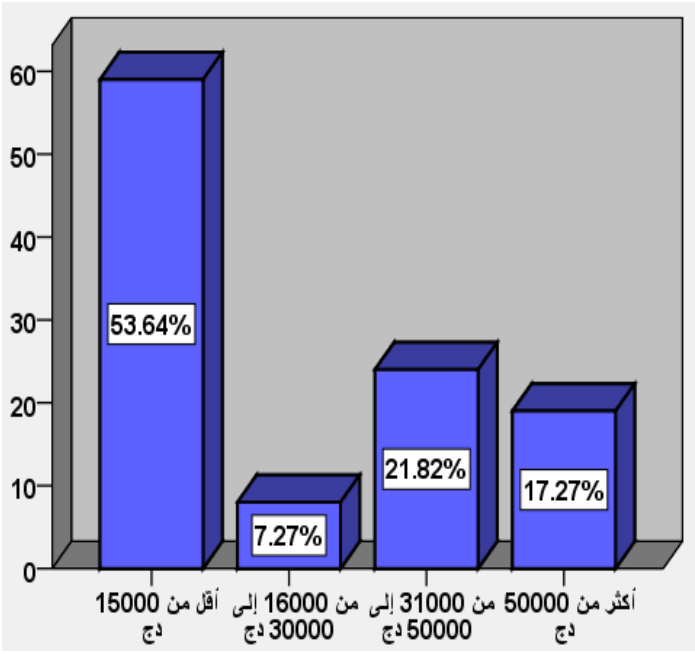
رابعا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الدخل الشهري

يمثل الجدول والشكل أدناه تلخيصا للنتائج المتحصل عليها لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 15000 دج	59	% 53.6
من 16000 إلى 30000 دج	8	% 7.3
من 31000 إلى 50000 دج	24	% 21.8
أكثر من 50000 دج	19	% 17.3
المجموع	110	% 100

الشكل رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الشكل والجدول أعلاه أن ما يفوق نصف أفراد العينة أي بنسبة 53.6% هم من أصحاب الدخل الأقل من 15000 دج فقط وهم الأكثر استخداما لتطبيق النقل يسير، ثم أصحاب الدخل الشهري من 31000 إلى 50000 دج بنسبة 21.8%، كما بلغت نسبة الأفراد الذين يفوق دخلهم الشهري 50000 دج 17.3%، وفي الأخير نجد الأفراد الذين يتراوح دخلهم الشهري بين 16000 و 30000 دج بنسبة 7.3%. وهذه النسب تشير إلى أن أصحاب المداخيل الشهرية المنخفضة هم الأكثر استخداما لتطبيق النقل يسير وذلك لعدم امتلاكهم لسيارات خاصة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور إستراتيجية المحيط الأزرق.

الجدول رقم 14: عرض وتحليل بيانات المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	أرى تطبيق يسير يساعد في حل مشكلة النقل في الجزائر	3.61	0.978	موافق	2
02	تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدمات مبتكرة و فريدة من نوعها في الجزائر	3.58	0.952	موافق	3
03	يقدم تطبيق يسير خدمات متنوعة غير النقل	3.42	0.850	موافق	7
04	أعتقد أن الأشخاص بحاجة ماسة لخدمات مؤسسة يسير	3.41	1.016	موافق	9
05	تقوم مؤسسة يسير بطرح خدمات جديدة لم تطرح من طرف المؤسسات المنافسة	3.35	0.954	محايد	10
06	تقوم مؤسسة يسير بتطوير الخدمات المقدمة من قبلها لما يتماشى ومتطلبات السوق	3.47	0.993	موافق	6
07	تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السائقين الذين لا يحسنون التعامل مع الزبائن	3.41	0.989	موافق	8
08	تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السيارات القديمة واستبدالها بسيارات جديدة ومريحة	3.35	1.018	محايد	11
09	تحظى مؤسسة يسير بسمعة جيدة من ناحية ابتكار خدمات جديدة ومتطورة	3.51	0.875	موافق	5
10	تقدم خدمة Business خدمة رحلات العمل ورحلات الموظفين بجهد و تكلفة اقل	3.29	0.922	محايد	12
11	تسهل خدمة yassir express توصيل وتوزيع للمنتجات الاستهلاكية بطريقة سريعة وفي أي وقت	3.53	0.965	موافق	4

	وأي مكان				
12	تقدم مؤسسة يسير خدماتها في جميع أنحاء الوطن	3.08	1.228	محايد	13
13	معرفة الثمن والوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق يسير يعطي ثقة وشفافية لاختيار خدماتها	3.64	1.090	موافق	1
إستراتيجية المحيط الأزرق		**3.43**	**0.745**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق تتراوح بين (3.08 و 3.64) أي بين اتجاه محايد وموافق حسب آراء أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد أن العبارة رقم 13 والتي نصت على: "معرفة الثمن والوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق يسير يعطي ثقة وشفافية لاختيار خدماتها" تحصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 1.090 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد على هذه العبارة، ثم تلتها العبارات (1، 2، 11، 9، 6، 3، 7، 4) باتجاه الموافقة أيضا، وبعدها العبارات (5، 8، 10) باتجاه محايد، في حين جاءت العبارة رقم 12 والتي تنص على: "تقدم مؤسسة يسير خدماتها في جميع أنحاء الوطن" في آخر الترتيب العام للعبارات وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.08 وبانحراف معياري 1.228 مما يدل على أن هناك بعض الانحرافات في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق قد بلغ 3.43 مما يدل على درجة عالية لإستراتيجية المحيط الأزرق المطبقة من طرف مؤسسة يسير، وهذا يشير إلى أن مؤسسة يسير تتواجد ضمن وضعية شبه احتكارية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.745 وهي قيمة أقل من الواحد مما يعني أن إجابات الأفراد حول هذا المحور كانت متقاربة نسبيا.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية.

الجدول رقم 15: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
	البعد الأول: ميزة التكلفـــة	**3.36**	**0.878**	**محايد**	**4**
01	تكلفة خدمات مؤسسة يسير مناسبة مقارنة مع أسعار منافسيها	3.16	1.045	محايد	17
02	السعر الذي تقدمه مؤسسة يسير يتوافق مع خدماتها المقدمة	3.19	1.105	محايد	16
03	مجانية استعمال تطبيق يسير يشجعك على التعامل معها	3.73	0.918	موافق	1
	البعد الثاني: ميزة المرونـــة	**3.32**	**0.838**	**محايد**	**5**
04	تستجيب مؤسسة يسير لاحتياجات وتطلعات الزبائن	3.47	0.945	موافق	8
05	تقدم مؤسسة يسير خدمات ذات جودة عالية	3.27	0.976	محايد	15
06	الخدمات التي تقدمها مؤسسة يسير في الدول الأجنبية تتوافق مع خدماتها داخل الوطن	2.91	1.019	محايد	18
07	أرى أن تطبيق يسير سهل الاستعمال ومرن في طلب الخدمات	3.61	1.024	موافق	5
	البعد الثالث: ميزة الابتكـار	**3.53**	**0.872**	**موافق**	**1**
08	تقدم مؤسسة يسير خدمات جديدة ومبتكرة عن المؤسسات الأخرى	3.35	0.962	محايد	13
09	الصورة الأولية لتطبيق يسير تعبر عن الإبداع في تقديم خدماتها	3.45	1.010	موافق	10
10	تعتمد مؤسسة يسير على استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تقديم خدماتها	3.63	0.994	موافق	4
11	استعمال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات	3.68	1.004	موافق	3

	يعطي قيمة مضافة للمؤسسة				
البعد الرابع: ميزة الوقت		**3.46**	**0.867**	**موافق**	**3**
12	تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدماتها في الوقت المناسب	3.56	0.914	موافق	7
13	تسعى مؤسسة يسير الى تطوير خدماتها بشكل متسارع	3.46	0.885	موافق	9
14	يمتاز سائقي مؤسسة يسير بسرعة الاستجابة عند طلب خدماتها	3.36	1.029	محايد	12
البعد الخامس: ميزة المعرفـة		**3.50**	**0.843**	**موافق**	**2**
15	تقوم مؤسسة يسير بتبادل المعلومات بين العملاء والعمال	3.36	0.885	محايد	11
16	معرفة المعلومات الشخصية للسائق ومعلومات الرحلة والسعر مسبقا من خلال التطبيق يحفز على طلب خدماتها	3.73	0.976	موافق	2
17	يتمتع مقدمي الخدمات في مؤسسة يسير بالباقة وبمهارات التواصل	3.33	1.041	محايد	14
18	توفر مؤسسة يسير في تطبيقها على كل المعلومات التي يحتاجها العميل	3.57	0.943	موافق	6
الميزة التنافسية		**3.44**	**0.766**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية تتراوح بين (2.91 و 3.73) أي بين اتجاه محايد وموافق حسب آراء أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد أن العبارة رقم 03 والتي نصت على: "مجانية استعمال تطبيق يسير يشجعك على التعامل معها" نالت أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 0.918 مما يدل على تقارب إجابات الأفراد على هذه العبارة، في حين جاءت العبارة 06 والتي تنص على: "الخدمات التي تقدمها مؤسسة يسير في الدول

الأجنبية تتوافق مع خدماتها داخل الوطن" في آخر الترتيب العام للعبارات وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 2.91 وبانحراف معياري 1.019 مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

أما بالنسبة لترتيب لأبعاد المحور فكانت كما يلي:

- **البعد الثالث: ميزة الابتكـار** احتل المرتبة الأولى من حيث درجات الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 0.872 وهذا يدل على التقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة يسير تتميز بدرجات عالية من الابتكار.
- **البعد الخامس: ميزة المعرفـة** جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.50 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **0.843** وهذا يدل على تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة يسير تقدم مميزات بمستويات عالية من حيث تزويد العملاء بالمعارف.
- **البعد الرابع: ميزة الوقـت** كان في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.46 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 0.867 وهذا يدل على التقارب في إجابات الأفراد، وتعكس هذه النتيجة إلى أن العاملين بمؤسسة يسير يتميزون بالتقيد بمواقيت الرحلات وإنجاز المهام في أقل وقت ممكن.
- **البعد الأول: ميزة التكلفـــة** جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.36 مما يدل على أن اتجاه أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات كان محايدا، وبانحراف معياري قدره 0.878 مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد، وتدل هذه النتيجة على أن العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة يسير لا تتمتع بالقبول العام وقد تحتاج إلى بعض المراجعة وتعديلات.

- **البعد الثاني: ميزة المرونـــة** جاء في آخر الترتيب العام للأبعاد من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **3.32** مما يدل على أن اتجاه أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات كان محايدا، وبانحراف معياري قدره **0.838** مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك استجابة متوسطة من قبل مؤسسة يسير لطلبات واهتمامات العملاء.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: الميزة التنافسية قد بلغ 3.44 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، وهذا يدل على تفاعل جيد عموما لدى الزبائن حول المميزات والعروض المقدمة من طرف مؤسسة يسير، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.766 وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد حول هذا المحور كانت متجانسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام معامل الارتباط.

أولا: الفرضية الأولى

تهدف الفرضية الأولى إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة يسير، وفقا للفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 16: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
بعد ميزة التكلفة	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.686^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.686 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة، وذلك عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 17: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
بعد ميزة المرونـة	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.659^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.659 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة، وذلك عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الابتكار عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الابتكار عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 18: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الابتكار.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
بعد ميزة الابتكـار	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.716^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.716 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) مرتفعة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الابتكار، وذلك عند مستوى معنوية اقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الابتكـار عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 19: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
بعد ميزة الوقـت	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.669^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.669 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 20: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المعرفة.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
بعد ميزة المعرفـة	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.678^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.678 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة

المعرفة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المعرفـة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

ثانيا: الفرضية الثانيـة

تهدف الفرضية الثانية إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بمؤسسة يسير، وذلك وفقا للصيغة التالية:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 21: علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

	إستراتيجية المحيط الأزرق	
الميزة التنافسيـة	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
	0.765^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط قد بلغ 0.765 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) مرتفعة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يسير.**

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة تم تحليل المعلومات المتحصل عليها من الإستبانات المسترجعة و مناقشتها بإستخدام برنامج Spss و بذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية و قد بلغ معامل الارتباط 0.765 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) مرتفعة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على المعنوية الإحصائية لهذه العلاقة.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا التي ركزت على استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالميزة التنافسية، توصلنا إلى أن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية. وتبين أن المؤسسات الناشئة التي تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق تلعب دورًا مهمًا وفعالًا في ابتكار القيمة وتقديم الفائدة للعميل، إضافة إلى خفض التكاليف وتقديم منتجات عالية الجودة. كما تتميز هذه المؤسسات بالمرونة في تلبية أذواق العملاء في الوقت المناسب ، مما يمنحها ميزة تنافسية فريدة ويتيح لها التخلص من المنافسة وتحقيق الريادة في مجال الخدمات التي تعمل فيها والسيطرة عليها.

و في الاخير توصلنا الى النتائج التالية :

اولا : النتائج .

1. النتائج النظرية.

- التحرك الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو التنافس معها هو جوهر استراتيجية المحيط الأزرق.
- إبتكار القيمة هو الطريقة الأمثل لإنشاء محيطات زرقاء، حيث يتم إلغاء فكرة المقايضة بين التميز وخفض التكلفة التي تتبناها إستراتيجية المحيطات الحمراء المعتمدة على المنافسة الشديدة.
- توجد علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية .
- لتحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسات الناشئة على تنفيذ مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في : التقليص . الإستبعاد . الزيادة . الإبتكار .

2. النتائج التطبيقية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة ياسير و منه نأكد الفرضية .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة التكلفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة يساير و منه نأكد الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المرونة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة ياسير و منه نأكد الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الإبتكار عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة ياسير و منه نأكد الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة الوقت عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة ياسير و منه نأكد الفرضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وبعد ميزة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسة ياسير و منه نأكد الفرضية .

ثانيا : التوصيات و الأفاق .

1. التوصيات :

توصي الدراسة بناء على ما توصلت إليه من نتائج بالأتي :

- ضرورة تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الناشئة .
- التأكيد على ضرورة تفعيل كل من عنصر الزيادة والتقليص والإستبعاد والتركيز أكثر على عنصر الابتكار والإبداع .
- تمكين الموظفين و العملاء من المساهمة في ابتكار أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال توفير منصات للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم، مما يسهم في خلق قيمة مضافة .
- تحفيز المؤسسات الناشئة على تبني الإبداع والابتكار عبر جلسات العصف الذهني، مما يسهم في توليد أفكار مبتكرة قد تكون أساساً لخلق قيمة جديدة.

- يجب على مؤسسة **ياسير** مراقبة استراتيجياتها و الابتعاد قدر المستطاع عن المحيطات الحمراء و ذلك بانشاء محيط ازرق خالي من المنافسة من خلال تشجيع الابتكار .

2. الأفاق :

- دور إستراتيجية المحيط الأزرق على تطوير الأداء التعليمي في الجامعات .
- دور إستراتيجية المحيط الأزرق للرفع من جودة الخدمات الساحية .
- أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الإبتكار التسويقي في المؤسسات الإقتصادية .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية :

❖ **الكتب**

- **الكتب باللغة العربية :**

1. رينيه ماوبرغن و.تشان و إستراتيجية المحيط الأزرق ، .ترجمة :جانبوت حافظ، ، دار الفكر، دمشق، 2006 ،
2. نجم عبود جنم، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003 ،
3. أحمد، محمد. استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من المحيط الأحمر، سوريا.(2010)
4. طالب، علاء، و البناء، زينب. استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1 .عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. (2012م)
5. وو . تشان كيم ، رينيه ما وبرغن ، إستراتيجية المحيط الأزرق ، كيف تبدع سوقا جديدة خارج إطار المنافسة ، ترجمة: جانبوت حافظ ، دار الفكر دمشق ، سوريا، 2006
6. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2014 ،
7. نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998،
8. باديس مجاني، و ريمة طبول. تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. الجزائر: ألفا للوثائق. (2017)
9. كاظم نزار الركابي . الإدارة الإستراتيجية – العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر عمان الأردن ، 2004

10. علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البنا ، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2012 .

11. فاطمة عيساوي، محمد اله زام ، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعية بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7 ،العدد 3 ،جامعة طاهري محمد، بشار، 2020 ،

12. مولود قنوش وآخرون، عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة، كتاب جماعي بعنوان: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، جامعة آكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر،

13. بوغنيني سميحة، كرومي آسية، " دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر"، المجلد07 ،حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03 ،الجزائر 2022.

14. رمضاني مروى، بوقرة كريمة، " تحدت المؤسسات الناشئة في الجزائر–(نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا) –" مجلد07 ،حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد03 ،الجزائر،2020

15. بلحاج حبيبة،"حاضنات الأعمال التكنولوجية كآلية لتحفيز الإبداع في المؤسسات الناشئة لجزائر...التحدت وسبل تفعيلها"، كتاب جماعي 1 دولي بعنوان " حاضنات الأعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة"،الجزائر . 2020 .

16. أسماء بن زيان، و خالد قاشي. دور الإبتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال. (AL RIYADA FOR BUSINESS Economics)، 2018

17. عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2009 .

❖ **المجلات**

1. رؤوف رعد، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الازرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية ،، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، مجلد 32 ، العدد 98 ،العراق ،2010.
2. بيداء ستار لفتة، مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات إستراتيجية السوق الأزرق، بحث تطبيقي مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد02 . 2018 .
3. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. دور استراتيجية المحيط الازرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح الالية للتطبيق. المجلة العربية للإدارة، مج 41 ،ع 3 - (سبتمبر أيلول 2021)
4. هشام جبر، استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد9 ،المجلد99 ،ليبيا، 2009.
5. هشام جبر، استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد9 ،المجلد 22 ،ليبيا، 2014.
6. سارة عبيدات : إستراتيجية المحيط الأزرق ، الأدوات التحليلية و أطر العمل لإبتكار القيمة وخلق أسواقا جديدة – دراسة حالة بعض الشركات العالمية . المجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير . مجلد 15 العدد 1 ، 2021
7. البياتي ، فائز غازي ، و سعيد ، عباس محمود ، الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق و استراتيجيات الدخول و الخروج من السوق و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة إستطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، بغداد العراق ، 2016
8. الطائي، يوسف.. إستراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية واالاقتصادية،)2006.

❖ **اطروحات الدكتوراه :**

1. هاجر مسعودة عبد الكريم. التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة. (2017).
2. الأيوبي ، منصور ، تصميم بيئة العمل و التغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجنان لبنان ، 2014 ،
3. حسينة دخان، استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018.
4. سمية عوينان . تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة 2017–2020 . أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال. 2023 .

❖ **اطروحات الماجيستر :**

1. محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،2009.
2. محمد بوطلاعة. دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، 88. الجزائر، مناجمنت المؤسسة، أم بواقي المركز الجامعي العربي بن مهيدي. (2008).

3. وعد جرجنازي، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه ، رسالة ماجستر، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، بدون سنة نشر،
4. يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017،
5. نانسي داود علي المشني استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011،
6. مهند سعيد عمرو، استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين 2015،

❖ **مذكرات الماستر :**

1. بوشندوقة هدى . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.

❖ **الدراسات :**

1. حسن علي الزعيب: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، 2003.

2. حمودي ، وجدان حسن ، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن ، دراسة إستطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل ، مركز الدراسات المستقبلية (بحوث مستقبيلية) ، كلية الحدباء الجامعة ، الموصل ، العراق ، 2013

3. خالد محمد سليم أبو حسنة، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، المجلد 9 العدد 3 الجزء 2، 2018،

4. عماد الدين محمد عياد سعد أبو جلالة، دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق إستراتيجية المحيط الازرق "دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب"، المجلد 09 ،العدد 02 ،2018

❖ **الملتقيات :**

1. زوري فيروز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2011.

2. امينة بن علي & العجال بوزيان ، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية ، المفهوم والمحددات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة د . الطاهر مولاي سعيدة ،2009

3. الحاج نعاس خديجة معمر قوادري فضيلة ، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،08/09 نوفمبر 2010 ،

4. عثمان حويدق ، محمد لمين سلخ، مفهوم المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال، الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 15فيفري 2021.

5. ازوري فيروز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (2011).

❖ **المواقع :**

1. https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/difference-entre-startup-et-micro-entreprise
2. :https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/
3. https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_09.html
4. http://fr.slideshare.net/MayurSurani/apple-blue-oceanstrategy
5. https://yassir.com
6. https://2u.pw/avgIqOiG
7. https://www.eco-algeria.com/node/180
8. https://edd-dz.net/38070.html

- **مراجع باللغة الاجنبية :**

1. Walter, P &Brock : Blue Ocean Strategy, Management and strategy and effective, Trading, Harvard Business Review,2010, Vol2, N11,.
2. Claark, Bruce, : Marketing performance measures, history & interrelationship, Journal of marketing management ,No15, 1999
3. Mir mahmoudsadat et al, An Applications Of Logharithmic Fuzzy Preference Programining-Based AH and FRS Technique To Develop Prioritize Strategic Objectives, Iranian journal of management studies, Vol9, N1, 2016

4. Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Yes Bank : Future Banking, Report on Yes Bnak, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, 2015, p10.

5. philippe lê et philippe Rivet , Piloter et réussir l'innovation en entreprise , éd Maxima ,Paris 2006

6. J.L.Magakian et M.A. Payaud ,100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,2éd Bréal . paris 2007

7. OCDE: Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna-Italy, 14-15 June

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة المعنونة بـ :

° إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة °

ملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	قندوز أمينة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية
02	ياليشاني وهيبة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية
03	موساوي وردة	أستاذة محاضرة –أ–	جامعة يحي فارس بالمدية

ملحق رقم 02 : الإستبانة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إستبيان

سيدي سيدتي :

تحية طيبة, يسعدنا ان نضع بين أيديكم إستبانة الدراسة و التي هي بعنوان : **(إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة –دراسة حالة مؤسسة ياسير)** و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات .

نعلمكم ان المعلومات المقدمة من طرفكم ستبقى سرية, بوضع علامة **(X)** أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم . مع كل الإحترام و التقدير

من إعداد الطلبة :

- بسام ناجي عبد العزيز
- دراوي أسامة

تحت إشراف الأستاذة :

د/أ قندوز أمينة

السنة الجامعية : 2024-2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية

❖ **الجنس :** **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

❖ **السن :** **25-18** ☐ **35-26** ☐ **50-36** ☐ **أكبر من 51** ☐

❖ **الصفة :** **عامل** ☐ **طالب** ☐ **بطال** ☐ **غير ذلك** ☐

❖ **الدخل :** أقل من 15000 ☐ 30000-16000 ☐ 50000-31000 ☐
أكثر من 51000 ☐

الجزء الثاني : بيانات الدراسة المحور الاول : إستراتيجية المحيط الأزرق

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 . أرى تطبيق YASSIR يساعد في حل مشكلة النقل في الجزائر .					
02 . تقوم مؤسسة YASSIR بتقديم خدمات مبتكرة و فريدة من نوعها في الجزائر.					
03. يقدم تطبيق YASSIR خدمات متنوعة غير النقل .					
04 . اعتقد ان تطبيق الأشخاص بحاجة ماسة لخدمات مؤسسة YASSIR .					
05 . تقوم مؤسسة YASSIR بطرح خدمات جديدة لم تطرح من طرف المؤسسات المنافسة .					
06 . تقوم مؤسسة YASSIR بتطوير الخدمات المقدمة من قبلها لم يتماشى و متطلبات السوق					
07 . تقوم مؤسسة YASSIR باستبعاد السائقين الذين لا يحسنون التعامل مع الزبائن.					
08 . تقوم مؤسسة YASSIR باستبعاد السيارات القديمة و استبدالها بسيارات جديدة و مريحة .					
09 . تحظى مؤسسة YASSIR بسمعة جيدة من ناحية ابتكار خدمات جديدة و متطورة .					
10 . تقدم خدمة Business خدمة رحلات العمل و رحلات الموظفين بجهد و تكلفة أقل					
11 . تسهل خدمة YASSIR Express توصيل و توزيع للمنتجات الاستهلاكية بطريقة سريعة و في أي وقت و أي مكان .					
12 . تقدم مؤسسة YASSIR خدماتها في جميع انحاء الوطن .					
13 . معرفة الثمن و الوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق YASSIR يعطي ثقة و شفافية لاختيار خدماتها .					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : ميزة التكلفة					
01 . تكلفة خدمات مؤسسة YASSIR مناسبة مقارنة مع اسعار منافسيها					
02 . السعر الذي تقدمه مؤسسةٍ YASSIR يتوافق مع خدماتها المقدمة					
03 . مجانية استعمال تطبيق YASSIR يشجعك على التعامل معها					
البعد الثاني : ميزة المرونة					
04 . تستجيب مؤسسة YASSIR لاحتياجات و تطلعات الزبائن					
05 . تقدم مؤسسة YASSIR خدمات ذات جودة عالية .					
06 . الخدمات التي تقدمها مؤسسة YASSIR في الدول الاجنبية تتوافق مع حدماتها داخل الوطن					
07 . ارى ان تطبيق YASSIR سهل الإستعمال و مرن في طلب الخدمات					
البعد الثالث : ميزة الإبتكار					
08 . تقدم مؤسسة YASSIR خدمات جديدة و مبتكرة عن المؤسسات الاخرى					
09 . الصورة الاولية لتطبيق YASSIR تعبر عن الابداع في تقديم خدماتها					
10 . تعتمد مؤسسة YASSIR على استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تقديم خدماتها					
11 . استعمال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات يعطي قيمة مضافة للمؤسسة					

البعد الرابع : ميزة الوقت					
12 . تقوم مؤسسة YASSIR بتقديم خدماتها في الوقت المناسب					
13 . تسعى مؤسسة YASSIR الى تطوير خدماتها بشكل متسارع					
14 . يمتاز سائقي مؤسسة YASSIR بسرعة الإستجابة عند طلب خدماتها					
البعد الخامس : ميزة المعرفة					
15 . تقوم مؤسسة YASSIR بتبادل المعلومات بين العملاء و العمال					
16 . معرفة المعلومات الشخصية للسائق و معلومات الرحلة و السعر مسبقا من خلال التطبيق يحفز على طلب حدماتها					
17 . يتمتع مقدمي الخدمات في المؤسسة باللباقة و بمهارات التواصل					
18 . توفر مؤسسة YASSIR في تطبيقها على كل المعلومات التي يحتاجها العميل					

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحيط_الأزرق	.058	110	.200*	.990	110	.627
الميزة_التنافسية	.046	110	.200*	.995	110	.948

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

		المحيط_الأزرق
المحيط_الأزرق	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	110
1اری تطبیق یسیر یساعد في حل مشكلة النقل في الجزائر	Correlation Coefficient	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
2تقوم مؤسسة یسیر بتقدیم خدمات مبتكرة و فریدة من نوعها في الجزائر	Correlation Coefficient	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
3یقدم تطبیق یسیر خدمات متنوعة غیر النقل	Correlation Coefficient	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
4اعتقد ان الاشخاص بحاجة ماسة لخدمات مؤسسة یسیر	Correlation Coefficient	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
5تقوم مؤسسة یسیر بطرح خدمات جدیدة لم تطرح من طرف المؤسسات المنافسة	Correlation Coefficient	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
6تقوم مؤسسة یسیر بتطویر الخدمات المقدمة من قبلها لما یتماشى و متطلبات السوق	Correlation Coefficient	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
7تقوم مؤسسة یسیر باستبعاد السائقین الذین لا یحسنون التعامل مع الزبائن	Correlation Coefficient	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
8تقوم مؤسسة یسیر باستبعاد السیارات القدیمة و استبدالها بسیارات جدیدة و مریحة	Correlation Coefficient	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
9تحظى مؤسسة یسیر بسمعة جیدة من ناحیة ابتكار خدمات جدیدة و متطورة	Correlation Coefficient	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110

10تقدم خدمة Business خدمة رحلات العمل و رحلات الموظفين بجهد و تكلفة اقل	Correlation Coefficient	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
11تسهل خدمة yassir express توصيل و توزيع للمنتجات الاستهلاكية بطريقة سريعة و في اي وقت و اي مكان	Correlation Coefficient	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
12تقدم مؤسسة يسير خدماتها في جميع انحاء الوطن	Correlation Coefficient	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
13معرفة الثمن و الوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق يسير يعطي ثقة و شفافية لاختيار خدماتها	Correlation Coefficient	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

		الميزة_التنافسية
الميزة_التنافسية	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	110
1تكلفة خدمات مؤسسة يسير مناسبة مقارنة مع اسعار منافسيها	Correlation Coefficient	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
2السعر الذي تقدمه مؤسسة يسير يتوافق مع خدماتها المقدمة	Correlation Coefficient	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
3مجانية استعمال تطبيق يسير يشجعك على التعامل معها	Correlation Coefficient	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
4تستجيب مؤسسة يسير لاحتياجات و تطلعات الزبائن	Correlation Coefficient	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
5تقدم مؤسسة يسير خدمات ذات جودة عالية	Correlation Coefficient	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
6الخدمات التي تقدمها مؤسسة يسير في الدول الاجنبية تتوافق مع خدماتها داخل الوطن	Correlation Coefficient	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
7ارى ان تطبيق يسير سهل الاستعمال و مرن في طلب الخدمات	Correlation Coefficient	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
8تقدم مؤسسة يسير خدمات جديدة و مبتكرة عن المؤسسات الاخرى	Correlation Coefficient	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110

9الصورة الاولية لتطبيق يسير تعبر عن الابداع في تقديم خدماتها	Correlation Coefficient	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
10تعتمد مؤسسة يسير على استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تقديم خدماتها	Correlation Coefficient	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
11استعمال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات يعطي قيمة مضافة للمؤسسة	Correlation Coefficient	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
12تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدماتها في الوقت المناسب	Correlation Coefficient	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
13تسعى مؤسسة يسير الى تطوير خدماتها بشكل متسارع	Correlation Coefficient	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
14يمتاز سائقي مؤسسة يسير بسرعة الاستجابة عند طلب خدماتها	Correlation Coefficient	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
15تقوم مؤسسة يسير بتبادل المعلومات بين العملاء و العمال	Correlation Coefficient	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
16معرفة المعلومات الشخصية للسائق و معلومات الرحلة و السعر مسبقا من خلال التطبيق يحفز على طلب خدماتها	Correlation Coefficient	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
17يتمتع مقدمي الخدمات في مؤسسة يسير بالباقة و بمهارات التواصل	Correlation Coefficient	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
18توفر مؤسسة يسير في تطبيقها على كل المعلومات التي يحتاجها العميل	Correlation Coefficient	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

		الدرجة_الكلية
الدرجة_الكلية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	110
المحيط_الأزرق	Pearson Correlation	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	110
ميزة_التكلفة	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_المرونة	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_الابتكار	Pearson Correlation	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_الوقت	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_المعرفة	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	31

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	70	63.6	63.6	63.6
	أنثى	40	36.4	36.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 19 إلى 25 سنة	38	34.5	34.5	34.5
	من 26 إلى 35 سنة	44	40.0	40.0	74.5
	من 35 إلى 50 سنة	26	23.6	23.6	98.2
	أكثر من 50 سنة	2	1.8	1.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

الصفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	42	38.2	38.2	38.2
	طالب	36	32.7	32.7	70.9
	بطال	22	20.0	20.0	90.9
	غير ذلك	10	9.1	9.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 15000 دج	59	53.6	53.6	53.6
	من 16000 إلى 30000 دج	8	7.3	7.3	60.9
	من 31000 إلى 50000 دج	24	21.8	21.8	82.7
	أكثر من 50000 دج	19	17.3	17.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ارى تطبيق يسير يساعد في حل مشكلة النقل في الجزائر	110	1	5	3.61	.978
2تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدمات مبتكرة و فريدة من نوعها في الجزائر	110	1	5	3.58	.952
3يقدم تطبيق يسير خدمات متنوعة غير النقل	110	1	5	3.42	.850
4اعتقد ان الاشخاص بحاجة ماسة لخدمات مؤسسة يسير	110	1	5	3.41	1.016
5تقوم مؤسسة يسير بطرح خدمات جديدة لم تطرح من طرف المؤسسات المنافسة	110	1	5	3.35	.954

6تقوم مؤسسة يسير بتطوير الخدمات المقدمة من قبلها لما يتماشى و متطلبات السوق	110	1	5	3.47	.993
7تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السائقين الذين لا يحسنون التعامل مع الزبائن	110	1	5	3.41	.989
8تقوم مؤسسة يسير باستبعاد السيارات القديمة و استبدالها بسيارات جديدة و مريحة	110	1	5	3.35	1.018
9تحظى مؤسسة يسير بسمعة جيدة من ناحية ابتكار خدمات جديدة و متطورة	110	1	5	3.51	.875
10تقدم خدمة Business خدمة رحلات العمل و رحلات الموظفين بجهد و تكلفة اقل	110	1	5	3.29	.922
11تسهل خدمة yassir express توصيل و توزيع للمنتجات الاستهلاكية بطريقة سريعة و في اي وقت و اي مكان	110	1	5	3.53	.965
12تقدم مؤسسة يسير خدماتها في جميع انحاء الوطن	110	1	5	3.08	1.228
13معرفة الثمن و الوقت المستغرق مسبقا من خلال تطبيق يسير يعطي ثقة و شفافية لاختيار خدماتها	110	1	5	3.64	1.090
المحيط_الأزرق	110	1.00	5.00	3.4343	.74511
Valid N (listwise)	110				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ميزة_التكلفة	110	1.00	5.00	3.3606	.87802
1تكلفة خدمات مؤسسة يسير مناسبة مقارنة مع اسعار منافسيها	110	1	5	3.16	1.045
2السعر الذي تقدمه مؤسسة يسير يتوافق مع خدماتها المقدمة	110	1	5	3.19	1.105
3مجانية استعمال تطبيق يسير يشجعك على التعامل معها	110	1	5	3.73	.918
ميزة_المرونة	110	1.00	5.00	3.3159	.83890
4تستجيب مؤسسة يسير لاحتياجات و تطلعات الزبائن	110	1	5	3.47	.945
5تقدم مؤسسة يسير خدمات ذات جودة عالية	110	1	5	3.27	.976
6الخدمات التي تقدمها مؤسسة يسير في الدول الأجنبية تتوافق مع خدماتها داخل الوطن	110	1	5	2.91	1.019

7ارى ان تطبيق يسير سهل الاستعمال و مرن في طلب الخدمات	110	1	5	3.61	1.024
ميزة_الابتكار	110	1.00	5.00	3.5273	.87285
8تقدم مؤسسة يسير خدمات جديدة و مبتكرة عن المؤسسات الاخرى	110	1	5	3.35	.962
9الصورة الاولية لتطبيق يسير تعبر عن الابداع في تقديم خدماتها	110	1	5	3.45	1.010
10تعتمد مؤسسة يسير على استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تقديم خدماتها	110	1	5	3.63	.994
11استعمال الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات يعطي قيمة مضافة للمؤسسة	110	1	5	3.68	1.004
ميزة_الوقت	110	1.00	5.00	3.4636	.86746
12تقوم مؤسسة يسير بتقديم خدماتها في الوقت المناسب	110	1	5	3.56	.914
13تسعى مؤسسة يسير الى تطوير خدماتها بشكل متسارع	110	1	5	3.46	.885
14يمتاز سائقي مؤسسة يسير بسرعة الاستجابة عند طلب خدماتها	110	1	5	3.36	1.029
ميزة_المعرفة	110	1.00	5.00	3.4977	.84355
15تقوم مؤسسة يسير بتبادل المعلومات بين العملاء و العمال	110	1	5	3.36	.885
16معرفة المعلومات الشخصية للسائق و معلومات الرحلة و السعر مسبقا من خلال التطبيق يحفز على طلب خدماتها	110	1	5	3.73	.976
17يتمتع مقدمي الخدمات في مؤسسة يسير بالباقة و بمهارات التواصل	110	1	5	3.33	1.041
18توفر مؤسسة يسير في تطبيقها على كل المعلومات التي يحتاجها العميل	110	1	5	3.57	.943
الميزة_التنافسية	110	1.00	5.00	3.4354	.76617
Valid N (listwise)	110				

Correlations

		الأزرق_المحيط
المحيط_الأزرق	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	110
ميزة_التكلفة	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_المرونة	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	110
ميزة_الابتكار	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_الوقت	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110
ميزة_المعرفة	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	110

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المحيط_الأزرق	الميزة_التنافسية
المحيط_الأزرق	Pearson Correlation	1	.765**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).