



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - بسعيدة

كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

التخصص : تسويق خدمات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

- دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسي
- الوكالات السياحية بسعيدة

تمت إشراف الأستاذ :

د. حميدي زقاي

من إعداد الطالبة :

✓ حاجي سهام

✓ خالي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	وزاني محمد	/ د
مشرفا	حميدي زقاي	/ د
مناقشا	رماس محمد أمين	/ د

الموسم الجامعي : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درج العلم والمعرفة

وأعاننا ووفقنا على انجاز هذا العمل

لنتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من

ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز عملنا هذا

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات.

لاسيما في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه

، فنخص بالذكر الأستاذ حميدي زقاي الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أنوه بالمجهودات الجبارة التي

قدمها لي أساتذتي الكرام طيلة مشواري الدراسي

والجامعي، وأخص بالذكر أساتذة جامعة سعيدة قسم

علوم التجارية .

ولا يفوتني أن أشكر أمي التي كانت سنداً لي

ولكل عائلتي وأصدقائي ومعارفي.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من ملك فؤادي واحتوى عقلي
وأفكاري أبي الغالي حاجي محمد

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى منبع العنان وقوتي
وملاذي بعد الله، إلى من حملت هموم الدنيا بكفء و وضعت هم
مستقبلنا بالكفء الآخر، إلى من عظمت دنيانا بقربها وسعدت حياتنا
برؤيتها أُمِّي الغالية رعاها الله وحفظها بفضلها وجعلنا فخرا لها.

إلى من جعلهم الله لي ذكرى في هذه الحياة، إلى من أظهروا لي
ما هو أجمل من الحياة، إلى ریحان حياتي إخوتي إلى كل عائلة حاجي ،
وإلى أصدقائي في الحياة اليومية وأثناء مشواري الجامعي.

إلى أستاذي الفاضل حميدي زقاي على تفضله بقبوله دراستي،
وعلى كل ما بذله جهد خلال إشرافه ومتابعته لكل ما قمت به.

سها

إهداء

ها قد تم بحمد الله ونعمته عمل مذكرة التخرج. هذا العمل

الذي أهديه إلى:

من أعطاها الكفء ما وفى وإذا أحبها الفؤاد ما كفى

تلك التي غمرتني بحبها وعطفها نبع الحنان أمي.

إلى من وفى ويوفى بواجبات الأوبة، ورسم لي خط سير العلم

طريقاً،

" أبي الغالي " وسهر الليالي على تربيتي وتعليمي

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة كبيراً وصغيراً

إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب.

أسماء

فهرس المحتويات

** فهرس المحتويات **

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداءات
III	ملخص
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: إستراتيجية المحيط الأزرق	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : الإستراتيجية
8	المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية
8	المطلب الثاني: أنواعها
9	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإستراتيجية
10	المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية .
12	المبحث الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق.
12	المطلب الأول: نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها.
14	المطلب الثاني: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر
15	المطلب الثالث: آلية ابتكار المحيطات الزرقاء
18	المطلب الرابع: مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء .
19	المبحث الثالث: مضامين ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
19	المطلب الأول: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق
22	المطلب الثاني: مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق
23	المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
25	المطلب الرابع: الدعامات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق
26	الخلاصة
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	

28	تمهيد
29	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
29	المطلب الأول : مفهوم التنافسية
30	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
31	المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية
31	المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
33	المبحث الثاني: معايير ومحددات الحكم على الميزة التنافسية .
33	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
38	المطلب الرابع: القوى الخمس لبروتر
40	المبحث الثالث :الاستراتيجيات العامة للتنافس
40	المطلب الأول :استراتيجية العامة للميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: إستراتيجية القيادة في التكلفة
43	المطلب الثالث :استراتيجية التمييز
45	المطلب الرابع : استراتيجية التركيز
48	الخلاصة
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
52	خاتمة
54	قائمة المراجع

** قائمة الأشكال **

الصفحة	العنوان	الرقم
34	دورة حياة الميزة التنافسية	01
38	القوى التنافسية الخمس ل Porter	02
41	استراتيجيات التنافس	03
44	سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية التمييز	04

** قائمة الجداول **

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية	1
15	أوجه المقارنة بين الإستراتيجيتين	2
19	مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق	3
21	مزايا أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	4
36	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	5
47	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	6

مقدمة عامة

اصبح التنافس الذي تشهده مختلف المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية في الأسواق العالمية أمرا لا مفر منه وأضحى سعيها لتحقيق التفوق على المنافسين وكسب زبائنها الحاليين والمرتقبين وحصه سوقية أكبر هدف إستراتيجي تتشده جميع المؤسسات.

وذلك من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق التي تعمل على خلق روح التنافس لدى المؤسسات لكسر قيود الأسواق الحالية المتنافس عليها. حيث تقوم هذه الإستراتيجية على خلق طلب جديد إعتقادا على أفكار جديدة وبالتالي زيادة الفرص وتقليل المخاطر التنافسية أمام المؤسسات وبذلك تكون إستراتيجية المحيط الأزرق في التسويق هي سياسة هجومية تفاجئ السوق بحيث أنها تعمل على تغيير العادات لدى المستهلكين من خلال تقديم قيمة جديدة للعروض المقدمة وبالتالي لن يتمكن أي منافس في السوق من متابعة المنتجات الجديدة وسيأخذ وقتا ليس بقصير ليتمكن من التقليد والمنافسة .

وفي هذا الصدد سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الجوانب المرتبطة بإستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات .

الإشكالية العامة :

بعد هذا التقديم فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في السؤال التالي :

- هل لإستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات السياحية ؟

الأسئلة الفرعية

- ما مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ؟ وما أهميته؟
- ما علاقة المحيط الأزرق بالميزة التنافسية
- ما أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

الفرضيات

- للإجابة عن التساؤلات وإنطلاقا من عرض الإشكالية يمكننا صياغة الفرضيات التالية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار الموضوع يعود إلى :

✚ أهمية الموضوع متزايدة بإعتبارها مجالا خصبا للدراسة

✚ يدخل الموضوع في إطار التخصص

✚ محاولة إسقاط مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات السياحية

حدود الدراسة :

1. الإطار الزمني : من إلى
2. الإطار المكاني : حاولنا إسقاط الدراسة على عدد من الوكالات السياحية (.....) بولاية سعيدة

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- Ø الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأزرق
- Ø التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في الوكالات السياحية محل الدراسة .
- Ø إبراز دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات السياحية محل الدراسة

أهمية الدراسة :

تتبنى أهمية الدراسة من كون أن أهمية استراتيجية المحيط الأزرق أصبحت ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها إضافة إلى أن الميزة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات من صنع مكانه لها في السوق .

المنهج والأدوات المستعملة :

بغية الإلمام والإحاطة بجوانب الدراسة وحتى يتمكن من التوصل إلى إجابات واضحة عن الإشكالية العامة للدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة ، تم إتباع المنهج التاريخي من خلال التطرق لمفهوم ونشأة إستراتيجية المحيط الأزرق والمنهج الوصفي في وصف وتحليل وعرض العنصر المرتبطة بمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية وكذلك أسلوب دراسة حالة من خلال أخذ الوكالات السياحيةعلى توزيع إستبيان وهذا من أجل معرفة دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية .

أدوات الدراسة :

ن الكتب

ن الرسائل الجامعية

ن المجالات

ن المقالات

أما بالنسبة للفصل التطبيقي : فقد إعتدنا على منهج الإحصائي

هيكل الدراسة :

بناء على إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول بعنوان إستراتيجية المحيط الأزرق تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث إذ وضحنا في المبحث الأول تعريف الإستراتيجية ، أنواعها، متطلبات تطبيق الإستراتيجية ، أهمية الإستراتيجية و المبحث نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها، الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر ، آلية ابتكار المحيطات الزرقاء ،مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء . أما المبحث الثالث فنطرقنا إلى كل من مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق،مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق ،مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق،الدعامات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق

والفصل الثاني كان بعنوان الميزة التنافسية وهو يضم كذلك ثلاث مباحث المبحث الأول مفهوم الميزة ،مفهوم الميزة التنافسية ،خصائص الميزة التنافسية ،تنمية وتطوير الميزة التنافسية_أما فيما يخص المبحث الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ،محددات الميزة التنافسية: مصادر الميزة التنافسية ، القوى الحرس لبروتر

و المبحث الثالث : استراتيجية العامة للميزة التنافسية ،: إستراتيجية القيادة في التكلفة ،استراتيجية التمييز،استراتيجية التركيز .

الفصل الثالث :

الدراسات السابقة :

(1- دراسة (ريزان نصور 2016) بعنوان دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق دراسة ميدانية على الشركات العنصر في مدينة اللاذقية ،مجلة جامعة البعث المجلد 38 العدد28.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركات العنصر السورية لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ودور أبعاد (الإستبعاد والتقليص والزيادة والإبتكار) في نمو أسواق هذه الشركات وتحديد الأهمية لكل بعد من أبعاد المحيط الأزرق من وجهة نظر العاملين الإداريين ، وتمت الدراسة على شركات العنصر في محافظة اللاذقية. وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تلعب دورا هاما في خلق أسواق جديدة للشركات المدروسة من خلال إستبعاد و التقليص كل ما هو غير ضروري من الإجراءات والمنتجات والخدمات والزيادة والإبتكار المستمر لخلق طلب جديد حين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد فلسفة المحيط الأزرق وبين نمو الأسواق .

(2- دراسة (يوسف حجيم سلطان الطائي2006)، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق السوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بسبسي الكوفة،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8،كلية

الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، العدد(4). هدفت الدراسة إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات العراقية عامة والمنظمة المبحوثة قيد الدرس خاصة وذلك عن طريق مصفوفة السوق الأزرق (زيادة، استبعاد، ابتكار، تقليص) وكذلك إعطاء صورة واضحة للعالم عن الإستراتيجيات الحديثة للأفراد العاملين في مجال إدارة التسويق وزيادة معرفتهم في هذا الجانب. بحيث إتضح بأن الشركة المبحوثة لديها الإطلاع والإلمام بممارسة إستراتيجية السوق الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها وعملي لا يوجد وأيضا بأن الشركة لديها الإهتمام بإستراتيجية الزيادة عن طريق تعدد أماكن البيع وزيادتها لأجل زيادة الحصة السوقية وهذا مما يخلق لها تقوفا تنافسيا على باقي المنظمات المنافسة من حيث (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم) وكانت العلاقة إيجابية بين هذه الإستراتيجية ومؤشرات التفوق التنافسي واحتلت هذه الإستراتيجية المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة الإرتباط.

3- دراسة (يوسف موسى محمد الحوراني 2017) بعنوان مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتكثلة في (الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة، الإستجابة للزبائن، فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الكلفة، الإبداع). وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل لشركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة وكذلك تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها منفردة (التقليص والزيادة والإبتكار) على أبعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج/الخدمة، الإستجابة للزبائن، فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الكلفة، الإبداع)، أما مؤشر الإستبعاد فلا يوجد له تأثير .

4- (دراسة أحلام عديلة 2014) دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-رسالة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، منشورة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد فيصل، بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية تتمثل في التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق لنشر الوعي الإداري والإستراتيجي للمؤسسات بوجود فرص إستراتيجية يجب إستغلالها، وزيادة الإثراء المعرفي لإستراتيجية المحيط الأزرق ولإعطاء صورة

واضحة المعالم لهذه الإستراتيجية. وأهداف علمية تتمثل في التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة ، والتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة إلى جانب التعرف على كل بعد من أبعاد مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق (الإستبعاد التقليص والزيادة والإبتكار) في تحقيق الميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة . وقد اظهرت النتائج أنه هناك دور معنوي لكل بعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

(5) - دراسة 2012, (Jan_ne yang) Identifying the attribuyes of blue ocean strategy in , hospitality

"تحديد الخصائص المميزة لإستراتيجية المحيط الأزرق في الفندقة "

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص إستراتيجية المحيط الأزرق في بعض الفنادق في تايوان وقد أظهرت نتائج الدراسة مميزات إستراتيجية المحيط الأزرق وتحديد تصورات قيمة لنزلاء من بينها إبتكار عروض ذات قيمة مضافة مميزة .

الفصل الأول:

استراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد:

في الوقت الراهن تمر الأسواق بصراعات تنافسية شرسة بين المؤسسات للحصول على الحصة السوقية، وهذا ناجم عن تعدد وتنوع المعروض السلعي فضلا عن رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل كبير ونتيجة هذا حتم الأمر على المؤسسات المتنافسة البحث عن استراتيجيات التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة وتسهم في المحافظة على كيانها وتكسيبها القوة والنفوذ ومنها إستراتيجية المحيط الأزرق .

وعليه خصص الفصل الأول للتركيز على الجانب النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق حيث سنتطرق

إلى :

- ٧ المبحث الأول : مفهوم إستراتيجية .
- ٧ المبحث الثاني : نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها .
- ٧ المبحث الثالث : مضامين ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق .

المبحث الأول : الإستراتيجية

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية

نتقدم في مقدمة المطلب بتعريف الإستراتيجية ، حيث ترجع جذور كلمة الإستراتيجية (Strategos) باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وإنطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها " علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية"¹ . وفي علم الإدارة عرفها توماس (Tomas 1988) على أنها خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"².

وتعرف الإستراتيجية بأنها " هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه و المشكل الذي تريد أن تصبح فيه"³

المطلب الثاني: أنواعها

يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجيه العام إلى ثلاثة أنواع هي :

أولاً : الإستراتيجية الهجومية .

هذا النوع من استراتيجيات يكون موجهاً بالدرجة الأولى لاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو طرق تأخذ أشكالاً متعددة منها التوسع ، تنمية السوق، تنويع الإبتكار و التجديد، غزو أسواق جديدة ، تقيد السلعة، خدمة جديدة.

ثانياً : الإستراتيجية الدفاعية :

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهاً بالدرجة الأولى لإهتمام الظروف الداخلية للمؤسسة أي البيئة الداخلية حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو الخاصة مثل مواجهة حرب الأسعار .

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ،دط،2003،ص49.

²اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق،المكتب العربي الحديث، مصر، دط،1999،ص2.

³علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري ، عمان، الأردن، دط،2009،ص 106.

ثالثاً: إستراتيجية الإستقرار.

قد تتطوي على قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحددة ولكنها رئيسية في نفس الوقت وقد تمثل هذه التغيرات محدودة في السلعة، الخدمة أو السوق، كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموترد في اتجاه معين كما أن هذا النوع قد يقود المؤسسة إلى تبني الإستراتيجية أو الإتجاه الدفاعي في بعض الأحيان ومنه فإستراتيجية الاستمرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغير أو اتخاذ قرار يربط بالسلعة ويمكن للمؤسسة تبني هذه الإستراتيجية في الظروف التالية :

أ. استقرار المؤسسة في خدمة نفس السوق

ب. تركيز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على إجراء التحسينات لإضافة أو تطوير أساليب انجاز الوظائف.

ج. قناعة المؤسسة بحصتها في السوق.

د. وصول السلعة إلى تقديمها مؤسسة إلى مرحلة النضج.

هـ. إنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة واقتناعها بمستوى النجاح والأداء المحقق

للاستقرار النفسي الذي تعمل فيه المنظمة.

و. عدم وجود فجوات أداء جوهرية بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل وذلك المستوى المتوقع تحقيقه أو

المأمول¹.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإستراتيجية

إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية ، بينما وضعها موضع التنفيذ تحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد، فعند تحديد الإستراتيجية المناسبة نجد أن في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة وتقويم الإمكانيات الحالية للمؤسسة للوقوف على نقاط الضعف، هذا إلى جانب تقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة، وأخيراً تحديد المسؤولية الاجتماعية ، فيما يتعلق في تطبيق الإستراتيجية فإن الأمر هنا يمثل كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق ومن أهم الجهود والأنشطة :

- بناء الأهداف السنوية وصياغة السياسات .
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها
- تخصيص نظام يسمح بمقارنة أداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية .

¹ بن وارد يزيد ، اثر نظام المعلومات على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة،مذكرة ليسانس في العلوم التجارية،منشورة،نخصص تسويق، المركز الجامعي المدينة ، الجزائر،2006، ص 84-86

- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسب سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلفة.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد .
- وبناءً على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجموعات التي يوضحها الجدول رقم (01):

تنمية القدرات الكفاءات الإدارية	الأهداف السبوية
العمليات الإدارية الأنشطة	متطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية
بناء الهيكل التنظيمي	توزيع وتخصيص الموارد

ومن الجدول يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات التالية:

- 1- تحديد الأهداف السبوية
- 2- صياغات السياسات.
- 3- توزيع وتخصيص الموارد.
- 4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب.
- 5- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية (العمليات والأنشطة الداخلية)
- 6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.¹

المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية .

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً
- 2- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- 3- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجيهات واضحة للمستقبل.

¹بن واردة يزيد ، مرجع سابق ،ص81-83

- 4- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة .
- 5- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .
- 6- تنظيم تدخل القرارات المالية و التسويقية المتعلقة باتجاهات المنظمة .
- 7- تمكن الإستراتيجية متخذي القرار تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كفاية الفعاليات للمؤسسة.
- 8- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار الصائب .
- 9- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- 10- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- 11- الإقتصاد في استخدام الموارد لأن الموارد تستخدم للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- 12- أهداف إستراتيجية التسويق تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالصحيح.
- 13- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد¹.

¹ البقورة حمزة، دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة OOREDOO، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، منشورة، نخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر، 2015، ص 27

المبحث الثاني: إستراتيجية المحيط الأزرق.

المطلب الأول: نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها.

أ - النشأة:

تعد (Blue Océan Stratégie-BOS) إستراتيجية المحيط الأزرق نظرية جديدة قام بتطويرها كيم وموبورن في عام 2006 تحت مظلة المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في منظور إعادة البناء في إستراتيجية المحيط الأزرق الإستراتيجية حيث امضيا ما يقارب 20 عام في دراسة ما يزيد عن 300 شركة حوالي 30 صناعة بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي يقود الشركات إلى الابتعاد عن الأسواق المنافسة الشديدة وابتكار قيمة للزبائن للشركات معا بهدف النمو وتحقيق أهداف الشركات.

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهومها من المصطلحات حديثة التداول في الأدبيات الإدارية وكما ذكرنا أنفا يعود الفضل في استخدام هذا المصطلح إلى كل من كيم وموبورن، الإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة كإستراتيجية تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود التي تمثل الفراغ و المناطق المجهولة في السوق في حين يعدها كل من بوتر آلية تضمن الانعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولا إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية.

كما وينظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو، وفي السياق ذاته يشير كوتلر إلى أن المنظمات الرائدة في السوق الشعبي باتجاه تبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته وهي بذلك تسير باتجاه التفرّد عن المنافسين وليس مزاحمتهم.

وهناك يرى بان انبثاق معظم هذه المحيطات ناجم عن الأسواق الحالية القائمة وما تحتويه من أعمال مخروقة وصناعات سائدة، وقوانين المنافسة التي تركز بالأساس على قدرة المنظمة في مواجهة المنافسة، والوصول إلى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها.

وقد اقتبس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية حيث يتم تناوله في عالم الأعمال تشبيها، حيث اغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل 100 عام مثلا كصناعة السيارات والطيران والمحطات الكهربائية بل أن كثير من الصناعات لم يتوقع أن تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحسابات وخدمة البريد العاجل، ومع قليل من التأمل نجد كما من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل أن تكون صناعات أساسية بعد 20 عاما، وأشار شعاع ، 2006 بان إستراتيجية المحيط الأزرق هي إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق

أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أصقاع المحيطات الزرقاء الصافية نقاط السوق النائية التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي وصافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بصراعات التنافس الدموي بين المنظمات وهذا هو احد الأسرار التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق.

وعلى ما سبق يتضح بان إستراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الإستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار ,خلافًا لما هو عليه النضج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بصفقتها المصدر الحقيقي للابتكار , خلافًا لما هو عليه المنهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنطقة بوصفها مصدر التميز ولذلك فان الحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر الأداء المتميز ,وهي تشمل مجموعة النشاطات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة ذلك الأداء واستنباط مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة محيط أزرق جيد ,الأمر الذي إلى ظهور مجالات جديدة في السوق لها القدرة على توليد ابتكارات ومساحات جديدة في السوق وهو ما نجحت بإثباته منظمات في إنتاج سيارات مثيرة للمشاعر,وبالتالي نجاحها في ابتكار قيمة جديدة (Zook,2004). Ford,General Motors .

وبناء لما تقدم فقد وردت تعاريف عديدة لمفهوم فلسفة المحيط الأزرق ,اختلف الكتاب والباحثين في

تحديدها نتيجة تباين اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية وفيما يلي بعض اتهامات الباحثين لتلك التعاريف كالتالي :

التعريف	المصدر
فضاء السوق الذي لم يكتشف لحد الآن والذي لم يصل إليه المنافسون, مع التأكيد على المنافسة باعتبارها أمرا غير مطروح لان قواعدها لم توضح بعد.	Kim and Mauborgne 2005
سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبون ,ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له ,وبناء علاقات مريحة معه ,دون اللجوء لأي منافسة تذكر.	Kotler and Armstrong 2005
كيفية تجاوز المنظمة حدود السوق الحالية والسعي لإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها القائمة وترك المنافسة في الخلف.	Koiler ,2008

فلسفة المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر مسبقا والإعتاق من المنافسة.	Yang, 2007, P4
رسالة المنظمة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الإستراتيجية, وبعيدا على المنافسة الشديدة.	Loyton ,2009
انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة.	Sloan and pollak 2006
إستراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية.	Coughlim, 2007 ¹

المطلب الثاني: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

لقد قسم الباحثون عالم الأسواق إلى حيز من المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء حيث إستراتيجية المحيط الأحمر تعتمد على منافسة السوق حيث يحاول المخطط الاستراتيجي للمحيط الأحمر التنافس لكسب حصة سوقية في الأسواق التقليدية ويسعى لتنفيذ استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة, وتستخدم المنظمات في المحيط الأحمر إستراتيجيات دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة إذ تعمل على خلق صعوبات للمنافسين وتتنافس في مجال سوقي محدود.

أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيانات جديدة وإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات أو طبيعة المنافسة وجعل المنافسة أمر غير مطروح و السعي للوصول على إستراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في أن واحد.

ومن هنا فإن إستراتيجيات كل من المحيط الأحمر و الأزرق تبدوان كأنهما عالمان مختلفان لكنهما مترابطان جدا وسوف يكون إحداهما غداء للآخر.²

¹ وعد عبد اللطيف جرحبازي، اثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في الحمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعماق تأهيل، منشورة،الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 17_19

² علاء فرحان طالب , إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص40-

الجدول رقم (2): يبين أوجه المقارنة بين الإستراتيجيتين :

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
<p>خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا.</p> <p>جعل المنافسة أمر غير مطروح.</p> <p>خلق طلب جديد و الاستحواذ عليه.</p> <p>كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة.</p> <p>تبعية نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.</p>	<p>التنافس ضمن مساحة السوق الحالية.</p> <p>إلحاق الهزيمة بالمنافسين.</p> <p>استغلال الطلب الحالي.</p> <p>إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة.</p> <p>تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو الكلفة المنخفضة.¹</p>

المطلب الثالث: آلية ابتكار المحيطات الزرقاء

هناك مجموعة طرق محددة لابتكار الأسواق الزرقاء وهي كما جاء بها Kim and Mauborgre وهذه

المتطلبات هي:

. انتقال عبر الصناعات المتقابلة:

تعتبر المنتجات والخدمات التي نتفق في طريقة عملها وكذلك الفوائد التي تقدمها لعملائها تسمى بدائل متماثلة حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي من ناحية أخرى تعتبر المنتجات والخدمات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي، ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها لعملائها بدائل متقابلة ومن الجدير بالذكر أن تسال نفسك عدة أسئلة وهي:

أ- ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت.

ب- لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها.

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشتريين على الاختيار بين البدائل المتقابلة مع مخالفة واستبعاد أو تقليص بقية العناصر يمكنك أن تبتكر محيطا أزرق لفراغ تسويقي جديد تماما.

¹ Source : Sloan, Karlin and Pllak, lindsey, (2006), 'Smarter, faster, Better, Strategiers for effective, enduring and Fulfilled', John Wiley and Sons, P153

. انتقال عبر الكتل الإستراتيجية للصناعات:

يشير مصطلح الكتل أو التجمعات الإستراتيجية إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة وفي اغلب الصناعات تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها. ويمكن تصنيف التجمعات الإستراتيجية إتباعا لمحورين السعر والجودة فكل فقرة في السعر تؤدي إلى فقرة موازية مفترضة في الجودة, تركز اغلب الشركات على التنافس داخل الكلفة الإستراتيجية التي تنتمي إليها, لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم تجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر يعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار والانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة.

. انتقال عبر سلسلة المشتريين:

تتفق الشركات على منحى محدد للمشتري الذي تستهدفه لكن الحقيقة أن هناك سلسلة من المشتريين, الذي تحدد موافقتهم وفقا لدرجة تأثيرهم المباشر على قرار الثراء, فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها وهناك فئة انطلق عليها على مجموعة المؤثرين في عملية الثراء. هذه الفئات الثلاثة (المستخدمون,المشترون,المؤثرون) يخلف لديهم معنى قيمة السلعة مثلا مندوب المشتريات يركز على عنصر التكلفة اكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية والذي يهتم بسهولة الاستخدام أما صناعة الصيدلية فإنها تركز على فئة المشترون وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمستخدمين الفعليين للدواء. ولكنهم ليسوا بالضرورة أن يدفعوا ثمنه بينما تركز صناعة الملابس على فئتي المشترون والمؤثرون وفي الحالات يصبح السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء وإعادة النظر في سلسلة(المستخدمون, المشترون, المؤثرون).

. انتقال عبر المنتجات والخدمات المكملة:

هناك بعض الخدمات المكملة التي يحتاجها المستهلك عند شرائه المنتج وحين مثلا يحتاج شخص ما للتسوق من سوبر ماركت ولكن يحتاج مكان لإيقاف سيارته فيه فهذه الخدمة المكملة تعتبر ضرورية للزبائن وهذه الخدمات تؤثر على الطلب حيث هناك مبتكرة كامنة داخل الخدمات والسلع المكملة لإيجادها عليك أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى عملائك الحصول عليها مع السلعة التي تقدمها لهم الطريقة السهلة لتصور هذه الحلول هي أن تفكر فيها حيث لهم قبل وأثناء وبعد استخدامهم لسلعتك ولا اجل ابتكار الأسواق الزرقاء امتثال الآتي:

- أ- في أي سياق يقوم الزبائن باستخدام منتجاتك.
- ب- ماذا يحدث قبل أثناء وبعد استخدامهم لمنتجاتك.
- ج- حدد العقبات التي تواجه الزبائن وتواجه منتجاتهم.
- د- هل يمكن تذليل هذه العقبات لتقديم حلول متكاملة من الخدمات والسلع المكملة.

. انتقال عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية لدى المشتريين:

هناك نوعان من الشركات:

- أ- شركات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر الزبائن فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع العاطفي.
- ب- الشركات تتنافس أساسا في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي فإدا ما شرعت الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي/العاطفي السائد فإنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديد وفي هذا الصدد لاحظنا نموذجين سائدين وهما:

- 1- الصناعات ذات الجاذبية العاطفية: حيث تمنع عملائها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة فإدا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال هيكل تكاليف اقل وأوفر.
- 2- الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية: تقدم سلعا رخيصة للزبائن وغالبا ما تتنافس شركاتها على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى, فإدا تم ابتكار عناصر وظيفية جديدة فكأنك ستبتكر قيمة جديدة للزبائن هذه الصناعات لابتكار أسواق زرقاء لابد من الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أو الناحية العاطفية.
- 3- إذا كانت تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن ما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لجعلها أكثر جاذبية وظيفية.
- 4- إذا كنت تتنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفية.

6-الانتقال عبر الزمن: الاتجاهات المؤثرة على المنظمة المبحوثة ثلاث علامات مميزة وهي:

1-إنها هامة بالنسبة للمنظمة.

2- إنها غير قابلة للتحويل.

3- أن لها مسارا محددًا.

ولابتكار المحيطات الزرقاء أو الأسواق الزرقاء لابد من تحديد الأتي:

1- ما هي الاتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك والتي لا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح.

2- كيف تؤثر هذه الاتجاهات على صناعتك.

3- تأخذ هذه الاتجاهات في الحسبان كي تقدم فوائد غير مسبوقه للزبائن.¹

المطلب الرابع: مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء.

إن الحاجة الملحة لتبني مثل هذه الفلسفة من قبل بعض المنظمات يعود سببه إلى:

1. التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية.

2. تزايد عدد الصناعات وتغرق العرض على الطلب.

3. التوجه نحو العالمية للعولمة الحالية للأسواق , السرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا والتداول الآلي للمعلومات.

4. السوق الذي يتطور من خلال التمايز في تسويق الأفراد والإنتاج (استعمال كل عناصر المزيج التسويقي).

5. صعوبة التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية والشركات البيئية والاجتماعية في بيئة منظمات الأعمال الدولية.

6. عندما تصل إلى مرحلة يكون فيها السوق محظور ولم يعد بإمكاننا التميز بمواجهة المنافسين إلا عن

طريق التفكير بطريقة مختلفة, بخلق إستراتيجية المحيط الأزرق سنصبح بدون منافسين خلال وقت ما.

الوقت الذي سيتبناه المنافسون من جديد للوصول للمحيط الأزرق, وهنا يجب الانتباه أن سياسة المحيط

الأزرق لا تعني التنقية فقط, وإنما أيضا التجديد الاستراتيجي والتسويقي أي يجب خلق مجال استراتيجي جديد

من خلال المحيط الأزرق مع عرض ووضع محدد لمواجهة المنافسين.²

المبحث الثالث: مضامين ومبادئ إستراتيجية المحيط الزرق

المطلب الأول: مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق

¹ يوسف حليم سلطان الطائي, إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق السوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيئي الكوفة, القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8, كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة, العدد (4), 2006, ص 19, 20, 21

² وعد عبد اللطيف جرجنازي, مرجع سابق, ص 21

تتكون مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق من أربعة أبعاد أو مؤثرات التي اعتمدها كل من (Kim and Mauborgre) كإطار تحليلي وهي الاستبعاد, التقليل, الزيادة والابتكار. وتصاغ هذه المؤثرات على شكل أسئلة لتصنيف المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي:

أ- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جدا؟

ب- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتجاوز مستوى الجودة العالي للصناعة؟

ج- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟

وهذه المؤثرات تكون الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق والتي يمكن توضيحها كالآتي:

الجدول رقم (3): مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق

<u>التقليل</u>	<u>الإستبعاد</u>
ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى اقل من متوسط الصناعة ؟	ما هي العناصر التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها ؟
<u>الإبتكار</u>	<u>الزيادة</u>
ما هي العناصر الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقا ؟	ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟

ويمكن توضيحها كما يلي:

■ الإستبعاد :Eliminated:

تسعى مؤسسات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العاصر التي تراها غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى حد ممكن, دون التأثير على حجم المبيعات والجودة. لذلك يمكن النظر إليه على انه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة أو للعملية الإنتاجية من اجل زيادة كفاءة فعالية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح. وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها للسوق كاملة لكل الموارد والأعمال.

■ التقليل :Reduced:

وبعد تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير الضرورية أو غير مبررة مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات غير المبرر لها، الأمر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة. كما تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا. أو تقليل جميع التطبيقات المضرّة....الداخل والخارج من أجل تمييز المؤسسة عن منافسيها.

■ الزيادة Raised :

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

■ الابتكار Imoration:

يعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة ويعني تحويل الأفكار الإبداعية اللاحقة إلى مخرجات مفيدة أو أي فكرة ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. لذلك فإن المؤسسات المبدعة التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطورة أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفوءة. وهناك من يرى بأن المقدر على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر وهو ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة.

أما(الصرف، 2000) فيشير إلى أن الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته وإن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، وليجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة على أن تنتج بشكل أفضل وبما يحقق رضا الزبون وتقديم أفضل قيمة له.

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

ويمكن تلخيص مزايا إبعاد مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : مزايا أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	مزايا
الإستبعاد	تشجيع على البحث في نفس الوقت عن التمايز والسيطرة عن طريق التكاليف والابتعاد عن التحكيم بينها وبين الإستراتيجيتين
التقليص	تعطي آليا إشارة تحذير لكل المؤسسات
الزيادة	سهولة الفهم عن طرق الإطارات عند كل المستويات وتشجيع الاستثمار لكل واحد من تطبيقه.
الابتكار	دفع المؤسسة إلى إجراء فحص دقيق لمجموع المعايير التي تلعب من خلالها المنافسة دورا واكتشاف أيضا كل حصيلة الأفكار الواردة التي توجه من غير قصد جهودها التنافسية. ¹

¹ أحلام عديلة, دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-رسالة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات ,منشورة, تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد فيصل, بسكرة 2014,ص53-56

المطلب الثاني: مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق

ان المضامين المفاهيمية لإستراتيجية المحيط الأزرق تكمن أهميتها في تركيزها على زيادة الطلب والانتقالات من المنافسة الشديدة والحصول على فرصة جديدة في سوق العمل فضلا من خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقا.

(1) - إطار العمل في الفعاليات الأربع:

من خلال هذه العوامل أو ما يطلق عليها أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتفسير المنطق الاستراتيجي المعتاد عليه في الأسواق الحمراء, يحفزنا أولا للتفكير باستبعاد العوامل التي تتنافس حولها الشركات طويلا في مجال الصناعة, ويحفزنا ثانيا لإتحاد قرار حول ما أن كنت قد بالغت في تصاميم المنتجات والخدمات في سياق المنافسة وهنا تتبالغ الشركات في الخدمات المقدمة, مما يرفع بيئة التكاليف دون ربح. ويحفزنا ثالثا لكشف واستبعاد المساومات التي تدفع المستهلكين للقيام بها، وأخيرا يساعدنا على اكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة المستهلك وعلى خلق طلب جديد وتعديل إستراتيجية الأسعار في مجال الصناعة وفق المنظمات عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل الآتية:

1. أي العوامل التي تعقدها الصناعة ويجب استبعاده؟
2. أي العوامل التي يجب تخفيضها إلى ما فوق المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة؟
3. أي العوامل التي يجب رفعها إلى ما فوق المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة؟
4. أي العوامل التي يجب إيجادها ولم تفكر فيها الصناعة من قبل؟

(1) ابتكار القيمة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق :

استطاعت الكثير من الشركات ومن بينها شركات عروض السيرك استبعاد العديد من العناصر المتلفة، حيث خفضت الكثير من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة ا دان ابتكار القيمة هو قلب إستراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير ضرورية وتحسين قيمة المشتري وتوليد (ابتكار)المزيد من الوظائف (Kim and Mauborgre , 2005,2) ويشير (Belgvd,2010,10) إلى أن هناك شركات استطاعت أن تبتكر القيمة في منتجاتها التي تقدمها لزبائننا مثال ذلك شركة (Nievo Nordis) منتجة الأنسولين ألمانية الطب أوجدت محيطا أزرق في صناعة الأنسولين تاريخيا كغالبية الصناعات الدوائية على المؤثرين الأساسيين وهم الأطباء، جعلت أهمية الأطباء في التأثير

على قرار مشتري الأنسولين من مرضى السكر من الأطباء مجموعة مستهدفة من قبل هذه الصناعة . ومن ثم وجهت الصناعة كل اهتماماتها على إنتاج الأنسولين أكثر بحسب طلب الأطباء لتوفير قدرة علاجية أعلى. نتيجة هذا تطورت تقنيات التنقية بشكل كبير في بداية الثمانينات مع بقاء نقاء الأنسولين مقياساً أساسياً تتنافس حوله شركات ولم يعد من الممكن إجراء أي تقدم ملحوظ في هذا الاتجاه.

وقد رأت (Nova) بإمكانها أن تغتلب من المنافسة وان توجد محيط أزرق بتغيير اتجاه التركيز الذي استمر مدة طويلة على الأطباء وتوجيهه إلى المرضى أنفسهم، حيث صممت ابتكار قيمة جديدة في مجال صناعتها الوراثة (nevo pen) قلم حقن يحتوي على عبوة أنسولين ، يسمح للمريض حمله بسهولة في عبوة واحدة تحتوي حاجة أسرع تقريباً.

كما يبين كل من (Kim and Mauborgre , 2006,33) أن خلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للشركة والمستهلكين، ولأن القيمة المتحققة تأتي من هذه المنفعة والسعر الدين تقدمهما الشركة للزبائن، ولأن القيمة بالنسبة إلى الشركة تتولد من السعر وبنية الكلفة، يتحقق من ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة على النحو المناسب، هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تعجل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة. تساعد إستراتيجية المحيط الأزرق في التكامل بين النطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العمليانية. كما أشار (Verncer ,2008,17) إلى أن ابتكار القيمة هو طريق جديد في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيطات الزرقاء والانقلاب من المنافسة.¹

المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الأول: إعادة بناء السوق ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق

يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها الكثير من الشركات فالشركة التي تسعى باتجاه إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ينبغي عليها إعادة تقييم نفسها وتقييم نموذج جديد للشركة وتجديد محفزات المنافسة التي تمتلكها (سواء كان تفضيلات الزبائن أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التي ستقوم الشركة بتطبيقها.

¹سعد وعد الله قاسم، مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل، مجلة تنمية الرافدين الحجة 35 العدد 113. 2013.ص46_47

📌 **المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الصحيح الاستراتيجي وليس

على الأرقام.

من خلال الحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف, وليس على أرقام الاستراتيجيات التي تؤدي مادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات وينبغي الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق وكونتها الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد على النظر إلى البيئة المنافسة عبر أعين زبائن الشركة عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه.

📌 **المبدأ الثالث:** الامتداد على ابعده من الطلب الحالي

أي التفكير في المنتجات التي يمكن أن يحتاج إليها السوق وترضي ذوق الزبائن المحتملين بحيث يجب على الشركة الراقية في تحقيق النمو الحقيقي, التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات العالية للزبائن (Porter.2007) ويجد هذا المبدأ مكونا أساسيا لتحقيق ابتكار القيمة حيث تحقق هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديد من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على الغرض الجديد, لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى التركيز على الزبائن الحاليين والأخرى النزعة لتقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلا للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق (عباس, 2012).

📌 **المبدأ الرابع:** الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات

ويعني ذلك السعي لتنفيذ الشركة لاستراتيجياتها التي قامت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

📌 **المبدأ الخامس:** تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات

حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة من الشركة أن تحقق نجاحا داخليا من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أي مشكلات يتوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء, نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة, ولتجاوز الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة (الغاوي وآخرون (2009,119).

📌 **المبدأ السادس:** أسس النظرية مع التطبيق

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس إستراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق, التي تكون مصحوبة بالتطبيق, ولتحقيق نجاح أي إستراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع

أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات, والتفسيرات والتوقعات, وعندها فقط ستبخر الشركة إلى تلك المياه المفتوحة, وستصل إلى الميناء المنشود من النجاح (احمد, 2010, 13).¹

المطلب الرابع: الدعامات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق

وتعتبر من مجموعة العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المنظمة وتشكل الدعامات الرئيسية لإطلاق إستراتيجية المحيط الأزرق والتي ذكرها كل من (Kim and Mauborgre, 2015).

- إتقان للعبة المستهدفة والتي تتمثل في توقع و صياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار كل اللاعبين في السوق.
- إكمال قوة اللاعبين والذي يعبر عن الموقع الذي تبذع فيه المؤسسة كونها للمنتجات الرئيسية.
- عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عامل مهم من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع اللاعبين الرئيسيين في السوق.
- الحفاظ على المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.²

¹ ناصر جردات وآخرون, إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق القوانين, مجال البقاء للبحوث ودراسات, جامعة عمان الأهلية, مجلد 20 عدد 2, 2017 ص 123_124

² إيمان عوني أبو يوسف, دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, منشورة, الجامعة الإسلامية بغزة , غزة, 2019, ص17

الخلاصة:

بعد دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على مفهوم الإستراتيجية والتي تعرف على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .

وأیضا المفهوم النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق والتي يقصد بها سعي المؤسسة لفهم وتلبية حاجات ورغبات الزبون ,ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له ,وبناء علاقات مريحة معه ,دون اللجوء لأي منافسة تذكر. وهذا ما أدى حتمية تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التفوق وكسب الحصة كبيرة في السوق.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد :

لقد أضحى مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا كبيرا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحددة لنجاح المنظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى

V المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسيةV المبحث الثاني : معايير ومحددات الحكم على الميزة التنافسية .V المبحث الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وهذا المصطلح أكثر تداولاً لدى المفكرين السياسيين والاقتصاديين وأول ظهور له كان خلال الفترة (1985-1987) في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال العجز الكبير الذي عرفته في ميزانها التجاري وزيادة في حجم الديون الخارجية، وكان لهذه الأزمة السبب في تقهقر المؤسسات الأمريكية أمام منافسيها الأوروبية والأسبوية .

فليس هناك تعريف محدود ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات من طرف المفكرين حيث نجد أن:

§ تعرف على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد"¹.

§ يقصد بالتنافسية: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"².

§ عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجديدة والسعر المناسب والوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى"³.

§ كما يرى آخرون أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرص وجودها في الأسواق الجديدة، وبالتالي تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق.

على ضوء ما سبق، تمثل التنافسية تحد متزايد الخطورة والذي يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية والمحافظة على تطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس، 2010-2011، ص 45.

² فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة أعمال، الخروبة ، جامعة الجزائر، 2005، ص84.

³ هاجر بوعزة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2012، ص39.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول¹.

عرف (M. Porter) الميزة التنافسية بأنها: " مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع²."

ويرى Philip kotler الميزة التنافسية على أنها: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل³."

وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى⁴."

وهي: " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم⁵."

استناداً لما سبق يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة ، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة ، جودة المنتجات أو مرونة عملياتها ... الخ، أي تقديم المنظمة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز.

¹ عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2014، ص 70.

² M. Porter . avantage concurrentiel des nation . inter Edition . 1993.p 84.

³ Philip kotler . Bernard Dubois et Delphine manceau . management marketing . 11^{ème} édition . édition Pearson . paris . France . 2004. P 265.

⁴ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الأسكندرية ، مصر ، 1998، ص 37.

⁵ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار البيروني ، عمان ، 2008 ، ص 192.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

وتتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص سنبرزها في ما يلي:¹

٧ أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق في السوق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط

٧ إن الميزة التنافسية تتم بالنسبة مقارنة بالمنافس أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

٧ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

٧ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ووفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المنظمة من جهة أخرى.

٧ أن يناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير المزايا التنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة من خلال الابتكار، هناك تحسينات وتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء فيتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير ومن أهم أسباب الابتكار التي تغير من الميزة التنافسية هي:²

- Ø ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في المجالات التالية: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم.
- Ø ظهور حاجات جديدة للمشتري أوغيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها فمثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص109.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 99-100.

- Ø ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة ولكن ليس فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- Ø تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: الموارد الخام، وسائل النقل، الدعاية والإعلان أو الآلات.
- Ø حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية مثل: حملة حماية البيئة من التلوث، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى الأسواق.

المبحث الثاني: معايير ومحددات الحكم على الميزة التنافسية .

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي¹:

1. مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:

في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لكي تقوم المنظمة بتقييم مستمر لأداء ميزاتها التنافسية ومدى سدادها يجب أن تعتمد على المعايير السائدة في القطاع ، ويمكن إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيقها لهدف التفوق على المنافس.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

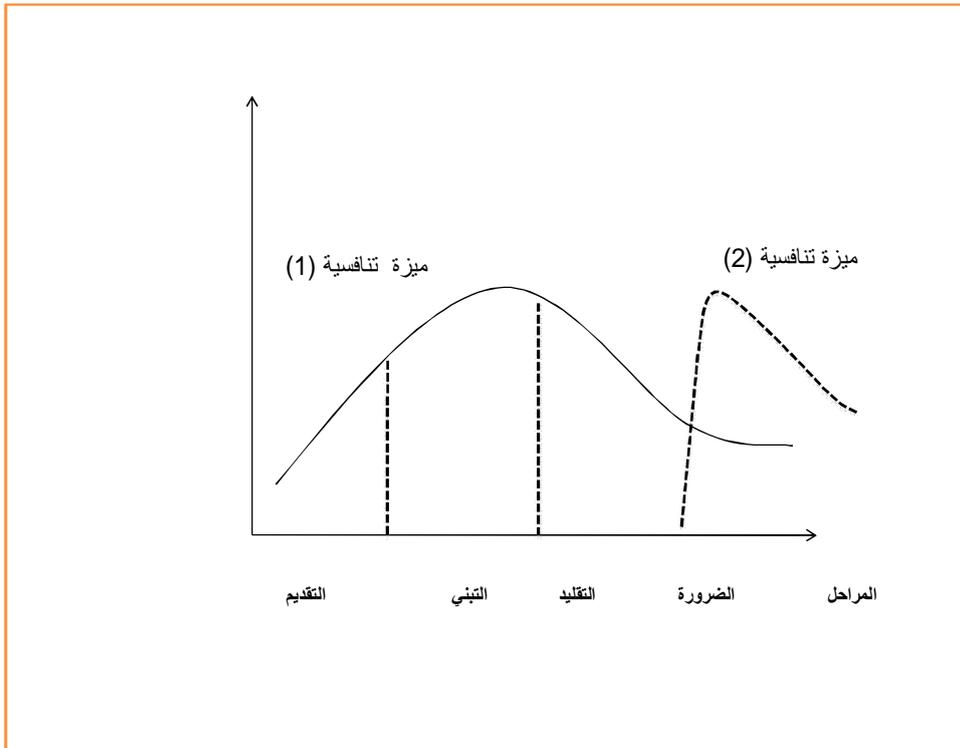
تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 100-101.

التنافسية دورة حياة، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يتبعها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بالتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها . وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير أو تحسين الميزة الحالية و تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

الشكل رقم (1.2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 87.

ن مرحلة التقديم :

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي تخلق الميزة التنافسية كونها تحتاج الى الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، والمادي ، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيه في ذات الصناعة.

ن مرحلة التبني:

تعرف هنا الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن التنافس يبدأ في التركيز عليها حيث الوفرات الناجمة على هذه الميزة في أقصى حدودها.

ن مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية :

بحيث تتراجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا وتتجه نحو النزول نظرا لتقليد المنافسين ومحاكاتهم لهذه الميزة بصفة واسعة وبالتالي تنخفض وتتراجع أسبقية المنظمة عليهم مما يؤدي إلى انخفاض الوفرات الناجمة عن هذه الميزة.

ن مرحلة ضرورة التطوير:

في هذه المرحلة يتوجب على المنظمة تحسين ميزتها الحالية وتطويرها بشكل أسرع أو إنشاء ميزات تختلف تماما عن المزايا الحالية بشكل جذري ، وإذا أخفقت المنظمة في تحسين أو تسلك مزايا جديدة فإنها بالضرورة تستفيد من أسبقيتها التنافسية وعندها يكون من الصعب عليها العودة إلى موقعها التنافسي من جديد¹

■ **البعد الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف²**

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أوفي مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له ، ويوجد أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والجدول التالي يوضح ذلك :

¹ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ، ص 196.

² عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011 ، ص180.

جدول رقم (1.2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يبين مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في أنحاء العالم.
النطاق الصناعي	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على الميزة التنافسية، على الصعيد المحلي والعالمى، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها للحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها وهي كما يأتي¹:

٧ التكنولوجيا والابتكار:

الابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة عن ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثاً.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة فهناك أهمية متزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر.

وبالتالي فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على الميزة التنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث.

٧ الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تتمثل في الميزة التنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات للإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج.

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 73-75.

- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
 - مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.
- وإن تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذي يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

٧ الهيكل التنظيمي:

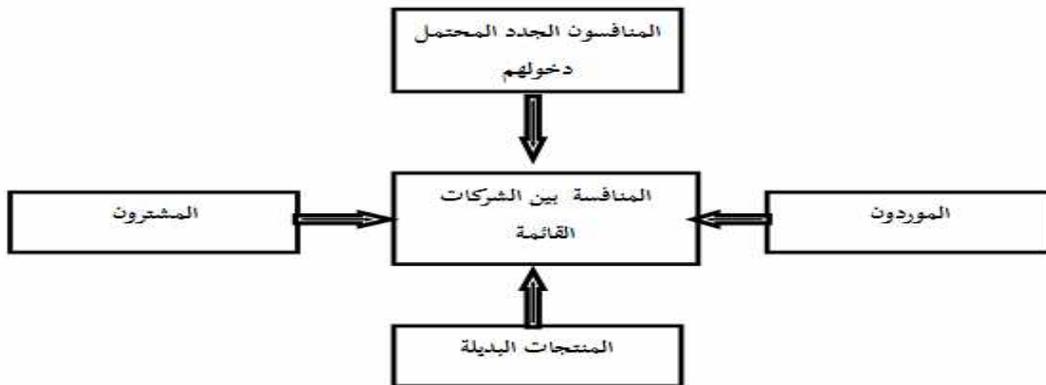
إن هيكله المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط على تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

المطلب الرابع: القوى الخمس لبورتر

حسب بورتر تتأثر جاذبية القطاع التي تريد المنظمة خدمته والاستثمار فيه بمجموعة من العوامل والقواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، بحيث يكمن الهدف الأساسي للمنظمة في تغيير هذه القواعد التي هي في تفاعل متبادل بينها في خمسة قوى رئيسية .

ويوضح Porter طبيعة المنافسة ودرجتها ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2) : القوى التنافسية الخمس ل Porter



Source: M. Porter . choix stratégiques et concurrence . Ed . economica . 1982.p4.

وتتمثل هذه القوى في :

§ شدة المزاومة بين المنافسون في الصناعة:

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية هي نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة لنشاط، مدى عمق تمييز المنتج والتمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تمتاز بنمو مرتفع تكاليف ثابتة بنسبة أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفير فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.¹

§ تهديدات الداخلون المحتملون:

يتعدى نموذج بورتر للقوى للمحيط التنافسي تحليل أثر المنافسين داخل القطاع إلى دراسة الوافدين الجدد الذين يمتلكون قدرات جديدة تهدد استقرار السوق، ويرتبط تهديد الداخلون الجدد المحتملون إلى السوق بمدى قوة حواجز الدخول التي يفرضها المنافسون داخل القطاع واحتدام الصدام على الحصص السوقية، وعادة ما تصطدم المؤسسات الجديدة بحقيقة ولاء الزبون لعلامات معينة لا يرغب في تغييرها نتيجة الثقة المبنية والمكتسبة من التعامل المسبق بالإضافة إلى تميز هذه المنتجات عنده أو عدم قدرة المنتجات الجديدة إلى الوصول لقنوات التوزيع.²

§ قوى التفاوضية للموردين:

تتضح هذه الخاصية من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار ، أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وتمثل قوتهم من خلال السيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام، بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون هذه المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة.³

§ قوى تنافسية للمشتريين:

تتعاضد قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتريين مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري فعليا تحقيق التكامل الخلفي، وتقل قوة المشتري عندما

¹ محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 97.

² Michel E Porter . Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitor . published by free press . New York .1998. p7.

³ هاجر بوعزة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 53-54.

تكون مرتفعة جداً، أو عندما تمثل المواد أو الأجزاء والمنتجات نصف المصنعة للمجهز عنصر أساسي لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.¹

§ تهديدات المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة وكذلك القائمين المحتملين إلى الصناعة ، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك منظمات أخرى تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة وأحد الأمثلة على ذلك هو التركيز على التحويل من العبوات الصلب إلى العبوات الألمنيوم في صناعة المشروبات، ويعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر البدائل قريبة ، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.²

المبحث الثالث :الاستراتيجيات العامة للتنافس

المطلب الأول :استراتيجية العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر، وقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتتمثل :

- إستراتيجية قيادة التكلفة.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

¹ محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 99 .

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 72 .

الشكل رقم (3.2) استراتيجيات التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 104.

المطلب الثاني: إستراتيجية القيادة في التكلفة

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قادة التكلفة بأن تمتلك المنظمات منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.¹

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع منافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة أقل وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعلم أو الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.²

الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية:

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:³

¹ عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، مرجع سابق، ص75.

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص105.

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص109.

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

🚩 الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية :

هي عديدة ومتنوعة إلا أنه يمكن إيجازها كالآتي:¹

- § الاستثمار الأمثل للموارد.
- § الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها.
- § التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.
- § استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة، وإيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد والتراكيب مرتفعة التكلفة.

🚩 سلبيات ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

على الرغم من أن هذه الإستراتيجية تحقق أرباحاً للمنظمة إلا أنها لا تخلوا من بعض السلبيات والمخاطر وهي:²

- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الفكري.
 - إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجهم.
 - سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطيع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع الحواجز أمامهم.
 - تقادم الاستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية.
- وبالتالي فإن المنظمة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تخفيض الكلفة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز تتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حول الأسعار.

¹ محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص104.

² محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص104.

المطلب الثالث: استراتيجية التمييز

إستراتيجية البحث عن التمييز والانفراد بخصائصها استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية، وخدمات ما بعد البيع، في حين أنه أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء، وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.¹

وحسب Porter فإن التمييز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإستراتيجية التمييز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق منظمة ما التمييز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي وتحقيق التمييز يمكن أن يأخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، التمييز في طريقة تسويق المنتج.²

ويمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري، إيضاحها في الشكل التالي:³

¹ عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، مرجع سابق، ص76-77.

² مزوغ عادل ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب ، البلدة، 2013 ، ص49.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق، ص 419.

Ø عيوب إستراتيجية التمييز:

تتمثل العيوب فيما يلي:¹

§ المبالغة في تميز على حساب التكلفة : يظهر هنا العيب في طرح المنظمة منتجاتها بأسعار عالية بحيث لا يستطيع كل زبائن شرائها بدون مراعاة التكاليف ومع وجود منافسين جدد يطرحون منتجات بأسعار متدنية.

§ فقدان التمييز لتغيير سلوك المستهلك: يبحث ويرغب المستهلكون الذهاب إلى منتجات أكثر تطورا بحيث يتغير موقفهم وسلوكهم إلى منظمة منافسة فتتعدم القيمة التي يفترض أن يجعلها التمييز لزبائن.
§ خطر التقليد: وبالتالي فإن اعتماد إستراتيجية التمييز يحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين ، فإن هذه الكلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة، ولا سيما إذا تم طرح بدائل للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو في حال استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بكلف أقل.

المطلب الرابع : استراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود وفي داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.²

كما يمكن للمنظمة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة، بدل التعامل مع السوق ككل، ومثال ذلك مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجد أنها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية و لا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز .
تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:³

§ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

§ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .

§ التمييز والتكلفة الأقل معا .

¹ بوعزة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص

² عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص77.

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ،ص 114.

الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز :

- لتطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط أهمها :¹
4. العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف .
 5. اشتداد حدة قوة التنافس الخمسة، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
 6. عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف .
 7. العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة قطاع السوقي المستهدف

مخاطر إستراتيجية التركيز :

هناك مخاطر لإتباع هذه الإستراتيجية وهي تنحصر فيما يلي:²

- ∨ التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
 - ∨ تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب ظهور منافسين جدد .عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء .
 - ∨ التغير في الظروف المحيطة.
 - ∨ تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.
- إن نجاح إستراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى تلائم القطاع الذي تستهدف المنظمة التنافس خلاله مع القدرة على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.
- هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى المنظمات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين على السوق وتتفوق عليهم من خلال الاستراتيجيات .
- هناك بعض المؤشرات تظهر من خلال استراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها كما يلي:

¹ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 204.

² عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، مرجع سابق، ص77-78

الجدول رقم (2.2) : المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية التركيز مع التمايز	إستراتيجية التركيز على تخفيض التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج السلع والخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأممي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الإبداع. - حصة سوقية كبيرة

المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص78.

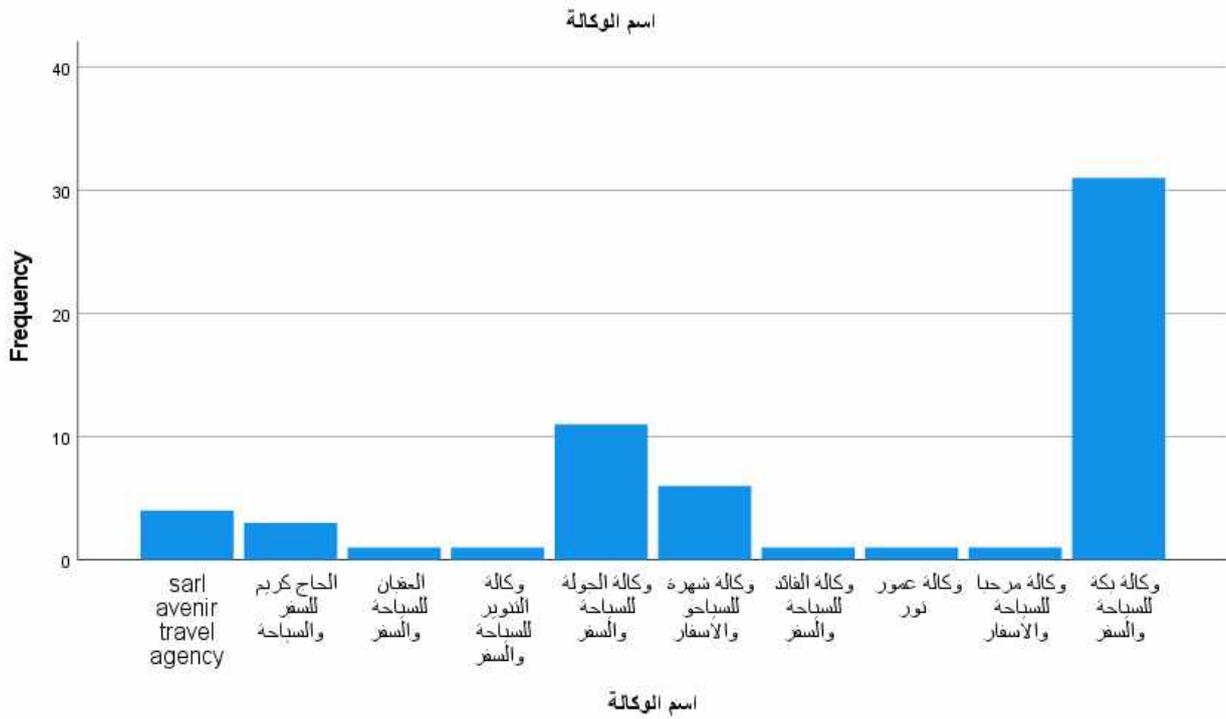
الخلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التنافسية والتي يقصد بها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. وأيضا إلى مفهوم الميزة التنافسية والتي تعرف على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل. وقصد التوسع في مفهومها تم التطرق من خلال المبحث الثاني إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية القوى الخمس لبورتر وبعدها تم التطرق إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس فنجد ثلاث إستراتيجيات حسب بورتر وهي إستراتيجية القيادة والتكلفة والتي تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع منافسين وإستراتيجية التمييز وفيها تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة ، أما إستراتيجية التركيز وهي الوصول من خلالها إلى تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي و تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

عينة الدراسة



١٠ عينة الدراسة: العينة المستهدفة مكونة من مجموعة من وكالات السياحة والسفر بسعيدة بحجم عينة مكون من 60 مجيب على الإستبيان.

ونظرا لضيق الوقت والأزمة الصحية التي تسود البلاد لم نتمكن من اتمام دراستنا التطبيقية واكتفينا بالجانب النظري فقط.

الخاتمة

من خلال الجانب النظري للدراسة اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق، في اتجاه جديد في استراتيجية المؤسسة استحدثت لتحول تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم إلى محاولة التفرد والتميز عنهم، حيث يعد مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموماً وإدارة التسويق بوجه خاص، حيث يقصد بها إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين، ذات اللون الأزرق الصافي لعدم تلوثها بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية، ومن تلك الخصائص أقتبست الفلسفة تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح إحدى الفلسفات التي تعتمدها المنظمات في عملها تحت مسمى فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق

وبما أن الميزة التنافسية للمنظمة تعد تمثل هدفاً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة، لذا يعد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية تتفرد بها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها أمر في غاية الأهمية سعياً للبقاء والنمو والنجاح باستمرار، وبقاء على قيد الحياة إلى أبعد مدى ممكن و السبيل الوحيد إلى ذلك هو امتلاكها الميزة التنافسية، ولهذا تسعى هذه المؤسسات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها على المنافسين، والتفكير في إيجاد آليات تمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها. والربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجيهين فحسب، بل أنه يعني استشراف لسان حديث و استراتيجي. ويتم ذلك بتبني استراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية تمكنها من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية على الأمد الطويل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
2. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، دط، 1999.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البيروني، عمان، 2008.
4. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
5. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2014.
6. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، دط، 2009.
8. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2013.
9. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2003.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الأسكندرية، مصر، 1998.

ثانيا: مذكرات

1. أحلام عديلة، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة - رسالة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، منشورة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد فيصل، بسكرة، 2014.

2. إيمان عوني أبو يوسف، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2019
3. البقورة حمزة، دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة OOREDOO، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، منشورة، نخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015
4. بن وارد يزيد، اثر نظام المعلومات على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، منشورة، نخصص تسويق، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2006
5. رحيل آسية، دور الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
6. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2011/2012.
7. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة أعمال، الخروبة، جامعة الجزائر، 2005.
8. هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
9. وعد عبد اللطيف جرحبازي، اثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في الحمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعماق تأهيل منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

ثالثا: مجلات

1. سعد وعد الله قاسم، مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الموصل، مجلة تنمية الرافدين الحجة 35 العدد 113. 2013.

2. ناصر جردات وآخرون, إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق القوانين, مجال البقاء للبحوث ودراسات, جامعة عمان الأهلية, مجلد 20 عدد 2, 2017
3. يوسف حجيم سلطان الطائي, إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق السوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة, القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8, كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة, العدد (4), 2006.

مراجع باللغة الفرنسية:

1. M. Porter . avantage concurrentiel des nation . inter Edition .1993.
2. Michel E Porter . Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitor . published by free press . New York .1998.
3. Philip kotler . Bernard Dubois et Delphine manceau . management marketing . 11^{ème} édition . édition Pearson . paris . France . 2004.
4. Sloan, Karlin and Plak, lindsey, (2006), 'Smarter, faster, Better, Strategiers for effective, enduring and Fulfilled', John Wiley and Sons,