



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

## دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سبيل للاتصالات

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

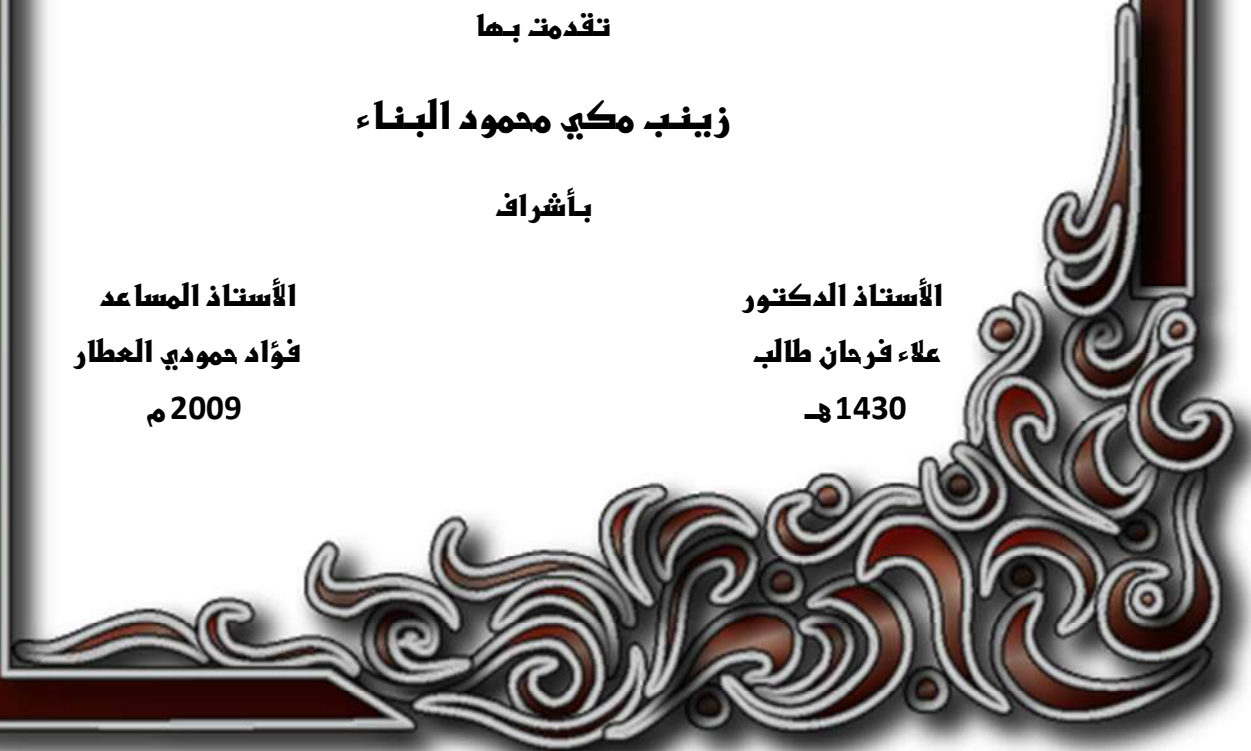
تقدمت بها

زينب مكّي محمود البناء

بإشراف

الأستاذ المساعد  
فؤاد حمودي العطار  
2009 م

الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب  
1430 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ  
فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ  
(31) قَالُوا سُبْحَانَكَ

لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة البقرة)



# الإهداء

الى بلدي الحبيب

العراق عشقنا

الى من غاب عن عيني وهو في قلبي حاضر

اهديك امنية سقيتها دمعاً حزيناً لفراقك فرحاً لتحقيقها

أبي ... أظله الله بوافر رحمته

الى من أحاطتني ... بسور الحب والحنان

امي ... الحنونة

الى من اشد بهم أزرى... وأشركهم في أمري

أخوتي وأخواتي

والى كل من علمني حرفاً ... واطاء شمعة في دربي

أساتذتي

اهدني ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين رفيع الدرجات ذي العرش يلقي الروح من امره على من يشاء من عباده فاعل كل صالح رب العباد ورب البلاد واليه المعاد ، والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين وسيد الخلق اجمعين نبينا محمد صلى الله عليه واله وسلم وعلى اهل بيته الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين اللهم واجعل اعمالنا مرفوعة اليك موصولة بقبولك لها .وبعد...

انه يطيب لي وقد انتهيت من انجاز هذه الرسالة ان اتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان الى استاذي الفاضل الدكتور (علاء فرحان طالب) ، والاستاذ المساعد (فؤاد حمودي العطار) ، لاشرفهم على هذه الرسالة ولحسن توجيهاتهم وارشاداتهم العلمية في اعداد هذه الدراسة ، ولو لا متابعتهم الحثيثة لما كانت الرسالة ان تخرج كما هي عليه فجزاهم الله عني خير الجزاء وانار دريهم .

واتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ الدكتور (حاكم محسن محمد) عميد كلية الادارة والاقتصاد لدعمه ورعايته الكريمة للطلبة .

واتوجه بالشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور ( عبد الحسين حسن حبيب) المعاون العلمي ومسؤول الدراسات العليا في الكلية ، كما اوجه شكري وتقديري الى الاستاذ المساعد الدكتور اكرم الياسري رئيس قسم ادارة الاعمال لما قدمه من المعلومات القيمة والمفيدة . كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري للأساتذة المقيم العلمي والمدقق اللغوي والمحلل الإحصائي على جهودهم في أظهار الرسالة بشكلها اللائق لغويا وعلميا . وخالص شكري وتقديري الى أساتذتي الدكتور عباس الحميري والدكتور هاشم مرزوك والدكتور عواد كاظم والدكتور طلال الججاوي والدكتور فيصل علوان والدكتور علي الخفاجي والاستاذ فارس جعباز والى جميع أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد وبخاصة



من كان لي الشرف ان ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة. وشكري وتقديري الى السادة مقيمي الاستبانة لما ابدوه من ملاحظات قيمة ويدعوني واجب العرفان بالجميل ان أتقدم بوافر الشكر والتقدير الى الاستاذ (جاسم عيدان) والاستاذ علي خلف كما اشكر السيد أمير غانم والأخ احمد عبد الله والدكتور سمير لتقديمهم يد العون والمساعدة فاسأل الله تعالى ان يجزيهما عني خير الجزاء .

كما اتقدم بوافر الشكر الى جميع المدراء العاملين في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات لتقديمهم الدعم والاراء السديدة فجزاهم الله خيرا . واشكر منتسبي مكتبة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد والمكتبة الجامعية في جامعات كربلاء ، بغداد ، المستنصرية ، الكلية التقنية في بغداد ، القادسية ، الكوفة ، موضع جهدي لما بذلوه من مساعدة باركهم الله جميعاً .

ولا يفوتني ان أشكر صديقتي رجاء عجيل ابراهيم المدرسة في كلية التربية – قسم اللغة العربية / جامعة كربلاء لما قدمته لي من مساعدة فجزاها الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير لجميع أفراد عائلتي .. امي رعاها الله، وأخوتي لما تحملوه من عناء طوال مرحلة الدراسة ولتوفيرهم الأجواء المناسبة للدراسة.. جزاهم الله عني خير الجزاء.

كما اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى سندي في الحياة التي تحملت العناء من اجل راحتي وأنارت بصيرتي لإكمال هذا الجهد اختي (زهراء) . ويدفعني الوفاء ان اتقدم بوافر شكري واعتزازي الى من رافقتني مسيرتي وقدمت لي يد العون رفيقة دربي (جنان مهدي) فجزاهم الله عني خير الجزاء وانار دربهم .

كما يدفعني العرفان بالجميل ان اخص بشكري واعتزازي وتقديري للاح (علي احمد فارس) لما بذله من جهد وما قدمه من مساعدة وملاحظات قيمة فجزاه الله عني خير الجزاء وانار دربه ووفقه .

واخيراً اخص بالشكر والتقدير زملائي واخواني في الدراسات العليا (زينب ، نغم ، محمد ، علي ، همام ، علي ، صفاء )

الباحثة

## المستدامة

تسعى هذه الدراسة الى تناول دور إستراتيجية المحيط الأزرق ( المتغير المستقل ) بمؤشراتها وتمثلت بـ ( الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار ) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المتغير المعتمد) وفقاً لأبعادها المتمثلة بـ ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية ) . اذ ان خلق المحيطات الزرقاء يتطلب سوقاً جديداً بدلاً من ملاحقة المنافسين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية اذ تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً ، ويتمثل بالصناعات غير الموجودة اليوم التي لا تتوقف عن الحركة ابدأ ، بل تتغير ذاتياً وباستمرار . وتحسن عمليات التصنيع فيها وتتوسع اسواقها لتلبية لحاجات واذواق الزبائن وتعاضم حدة المنافسة لتحقيق الميزة التي تمتلكها المنظمة في بيئة الأعمال وتتفوق بها على المنافسين وتكون امكانية تقليدها صعبة جدا ومن هنا فان مشكلة الدراسة تجسدت في تساؤل جوهري مفاده (( هل لإستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة )) ،وبتحديد اكثر تحاول الاجابة على التساؤلات الاتية التي تشكل بمجموعها مشكلة الدراسة :

- 1- هل تتباين اهتمامات المنظمين المبحوثان في تبني المتغيرات الرئيسة للدراسة .
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
- 3- هل توجد علاقة تأثير بين استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها والميزة التنافسية المستدامة.

كما تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة اهداف منها :

- 1- معرفة مدى تبني المنظمات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم الاستراتيجية الجديدة بمؤشراتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 2- تحديد علاقة الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها وابعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .
- 3- تحديد علاقة الاثر بين استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها وابعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم بناء مخطط افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة ( استراتيجية المحيط الأزرق ) والمتغيرات المعتمدة ( الميزة التنافسية المستدامة ) وانبثقت عنه فرضيات رئيسة اشتقت منها فرضيات فرعية تظهر التباين بين الشركات المبحوثة في متغيرات الدراسة والعلاقة والتأثير بينها وكانت على النحو الاتي :

- 1- لا تتباين اهتمامات المنظمتان المبحوثتان في تبني متغيرات الدراسة .
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق ، والميزة التنافسية المستدامة .
- 3- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق ، والميزة التنافسية المستدامة .

ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فرضياتها فقد تم اختيار شركتي زين واسيا سيل للاتصالات كونهما من شركات الهاتف المحمول في العراق التي تواجه تحديات تنافسية كبيرة بسبب حداثة دخول الصناعة الى الاسواق المحلية ، وتم استخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، وقد شملت الدراسة عينة بلغت (100) من مدراء فروع وحدات واقسام الشركتين، وتوصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات منها :

- 1- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها والميزة التنافسية المستدامة .
- 2- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين متغير إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراته ومتغير الميزة التنافسية المستدامة .

وقد تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات منها :

- 1- ضرورة اعتماد الادارات العليا للشركات عينة البحث على استراتيجية المحيط الازرق والتي تعد فلسفة ادارية حديثة بعيدة عن اي منافسات جديدة .
- 2- على الشركة المبحوثة التي تروم تطبيق استراتيجية المحيط الازرق الاخذ بنظر الاعتبار مؤشرات هذه الاستراتيجية والتي تتكون من ( الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتكيفها مع واقع الشركة المبحوثة .

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب - ج	شكر وتقدير
د - ط	المحتويات
هـ	قائمة الاشكال
و - ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي - ك	المستخلص
2 - 1	المقدمة
3	النية عمل الدراسة الحالية
31 - 4	الفصل الاول / دراسات سابقة و منهجية الدراسة
12 - 5	المبحث الاول : دراسات سابقة
31 - 13	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
142 - 32	الفصل الثاني / الاطار النظري للدراسة
88 - 33	المبحث الاول : مفهوم استراتيجية المحيط الازرق وصياغتها وتنفيذها
141 - 89	المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة واستراتيجياتها وابعادها
180 - 142	الفصل الثالث / وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة والدراسة وتحليل النتائج
161 - 143	المبحث الاول : وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق
180 - 162	المبحث الثاني : وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة
229 - 181	الفصل الرابع / اختبار فرضيات الدراسة
186 - 182	المبحث الاول : اختبار فرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة
210 - 187	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة
229 - 211	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الاثر بين متغيرات الدراسة
238 - 230	الفصل الخامس / الاستنتاجات والتوصيات
235 - 231	المبحث الاول : الاستنتاجات
238 - 236	المبحث الثاني : التوصيات
260 - 239	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية



قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	البيئة عمل الدراسة الحالية	1.
17	مخطط الدراسة	2.
45	عملية الابداع	3.
48	الدعامات الابع لاستراتيجية المحيط الازرق	4.
50	متغيرات الابداع	5.
55	ابتكار القيمة	6.
67	الطبقات الثلاث لغير الزبائن	7.
69	معايير سياق استراتيجية المحيط الازرق	8.
74	نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الازرق	9.
78	العقبات المنظماتية	10.
85	معايير استراتيجية المحيط الازرق	11.
92	انواع الميزات التنافسية	12.
99	استراتيجيات بورتر التنافسية	13.
100	استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	14.
114	مواصفات موارد المنظمة	15.
115	هيكلية الموارد	16.
117	خطوات تحليل الموارد	17.
121	استمرارية الاستدامة للموارد	18.
122	تحليل سلسلة القيمة	19.
125	القوى التنافسية الخمس	20.

## قائمة الجداول

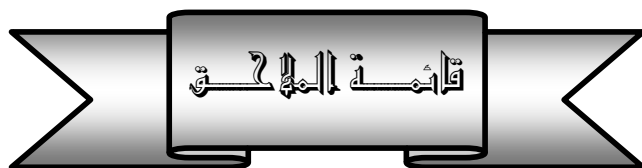
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	محاور الاستبانة	21
2.	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	22
3.	وصف عينة الدراسة لشركة زين	24
4.	وصف عينة الدراسة لشركة اسيا سيل	26
5.	اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الازرق	37
6.	مقارنة استراتيجية المحيط الاحمر مع استراتيجية المحيط الازرق	43
7.	مبادئ استراتيجية المحيط الازرق	56
8.	تصور مساحة سوق جديدة ( من المنافسة الى ايجاد محيط ازرق )	57
9.	دورة تجربة المستهلك	71
10.	تحليل VRIO والميزة التنافسية	129
11.	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	134
12.	وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق لشركة زين	145
13.	وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق لشركة اسيا سيل	152
14.	المقارنة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل	160
15.	وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين	163
16.	وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة اسيا سيل	171
17.	المقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل	179
18.	نتائج تحليل تبني المنظمة المبحوثة لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق لشركة زين	183
19.	نتائج تحليل تبني المنظمة المبحوثة لابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين	184

## المحتويات

185	نتائج تحليل تبني المنظمة المبحوثة لمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق لشركة اسيا سيل	.20
186	نتائج تحليل تبني المنظمة المبحوثة لابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة اسيا سيل	.21
188	نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين	.22
190	علاقة الارتباط بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.23
192	علاقة الارتباط بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.24
194	علاقة الارتباط بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.25
196	علاقة الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.26
197	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة لشركة زين	.27
199	نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل	.28
201	علاقة الارتباط بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.29
203	علاقة الارتباط بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.30
205	علاقة الارتباط بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.31
206	علاقة الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بعامة وابعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة	.32
208	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة لشركة اسيا سيل	.33
209	مقارنة علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل	.34
212	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين	.35
213	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستبعاد (X <sub>1</sub> ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.36

## المحتويات

214	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التقليل ( $x_2$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.37
216	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الزيادة ( $x_3$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.38
217	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار ( $x_4$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.39
218	ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين	.40
219	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحيط الازرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل	.41
221	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستبعاد ( $x_1$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.42
222	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التقليل ( $x_2$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.43
223	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الزيادة ( $x_3$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.44
225	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار ( $x_4$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)	.45
226	ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل	.46
227	مقارنة علاقات الاثر لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل	.47



الملاحق	رقم الملحق
اسماء الخبراء والمحكمين	.1
استمارة الاستبانة	.2
جدول نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	.3
الوسائل الاحصائية المستخدمة	.4

## المقدمة Introduction

ان اغلب الصناعات اليوم تخوض في استراتيجية المحيط الاحمر والتي تمثل اغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الاعمال ويكون اساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ففي المحيط الاحمر تحاول المنظمات ان تتفوق على منافسيها لتحضى بالحصة الاكبر من الطلب .

اما المحيط الازرق فهو تلك المياه النقية الصافية زرقاء اللون التي لم تعكر صفوها دموية المياه الحمراء، من تلك الخصائص اقتبست الاستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الاعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح احدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في عملها تحت مسمى استراتيجية المحيط الازرق، والتي يقصد بها اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود . وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق ، او ما لم يكتشف بعد من اصقاع المحيطات الصافية ( نقاط السوق النائية ) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط ، وهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون ، وتكون المنافسة مستقلة لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.

اذ تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات نجاحها ونموها لتدعم مركزها المالي بما يمكنها من انجاز خططها في ظل الظروف المعقدة من خلال استبعاد بعض الاجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية والتي لا تؤثر على مستويات البيع ، وكذلك من ضمن خطة المنظمة تقليص اخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن حيث تعمل المنظمة الناجحة على رفع معايير الخدمات والتي تحرص على عرضها بطريقة مميزة لزيادة حجم المبيعات المتحققة ، هذا فضلاً عن ابتكار الافكار الجديدة وتحديد طرائق جديدة لتقديم السلع والخدمات وعرضها بمستوى يرضي الزبائن ، وجميع هذه المؤشرات تنطوي تحت تسمية استراتيجية المحيط الازرق ( Blue Ocean Strategy ) . اذ ان المنظمات تسعى بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها وهذا لا يتحقق بشكل يسير بل تتعرض الى منافسة شديدة ، فالمنظمات التي تبغي البقاء والنجاح بشكل مستمر عليها تقديم افضل المنتجات والخدمات الى الزبائن الحاليين والمستهدفين بل وتصل الى غير الزبائن وان تكون اسعارها مناسبة استجابة للطلبات ، ولكي تتحقق اهدافها يستوجب ان تمتلك ميزة تنافسية تعبر عن تفردا عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة ، وليس هدف المنظمات هو تحقيق ميزة تنافسية فقط بل ان تكون مستدامة. وهناك عدة ابعاد تتحقق من خلالها الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة بـ الجودة وتعني تقديم خدمات مميزة وذات تفوق عالٍ تلبية لرغبات الزبائن، والاستجابة للزبائن من خلال تلبية المنظمة لحاجات زبائنهم ورغباتهم بشكل يفوق المنافسين ، وتأتي الكفاءة بالاستخدام الكفوء للموارد المتاحة، والمقدرة الجوهرية والتي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها . ومن هنا تبرز

اهمية الدراسة الحالية والتي تسعى الى اثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والمبحوثة بصورة خاصة الى اهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ويهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وتطبيقياً ، فقد تأطرت مكوناتها ضمن خمسة فصول :

- تناول الفصل الاول ( دراسات سابقة ومنهجية الدراسة ) وقد تألف من مبحثين : تناول المبحث الاول بعض الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة الحالية .
- تناول الفصل الثاني ( الاطار النظري للدراسة ) وقد تألف من مبحثين : المبحث الاول الاطار النظري لاستراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتنا في حين تناول المبحث الثاني الاطار النظري الخاص بالميزة التنافسية المستدامة .
- تضمن الفصل الثالث ( وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ) ويحتوي هذا الفصل على مبحثين: المبحث الاول يضم وصف وتشخيص متغيرات استراتيجية المحيط الازرق ، ويشتمل المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات الميزة التنافسية المستدامة .
- يحتوي الفصل الرابع ( اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها ) ، واشتمل الفصل على ثلاثة مباحث : في المبحث الاول تم توضيح التباين بين المنظمات المبحوثة ، والمبحث الثاني تناول طبيعة العلاقة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وابعاد الميزة التنافسية المستدامة ، اما المبحث الثالث فقد تناول تحديد أثر بين استراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتنا على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- تناول الفصل الخامس ( الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي وتوصيات الدراسة ) وقد تألف من مبحثين : تناول المبحث الاول الاستنتاجات التي تمكنت الباحثة من التوصل اليها من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تم اعتمادها ضمن الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تناول توصيات الدراسة .



## الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

دراسات سابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة



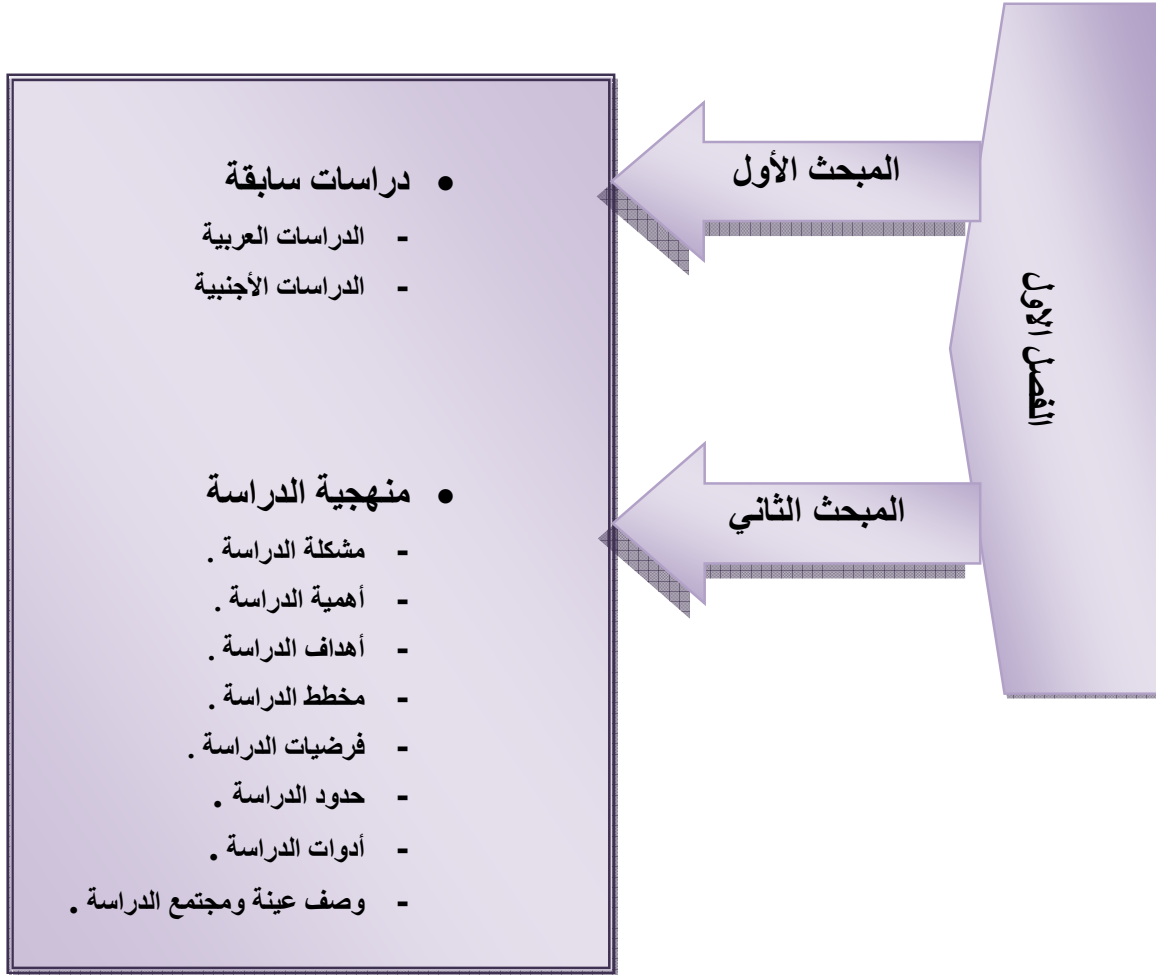


## الفصل الأول

### دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد

يستعرض هذا الفصل بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت هذه الدراسات على وفق محورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، ومن ثم يشرع بعرض منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الفرضي ، تحديد الفرضيات الرئيسة والفرعية لها ، وتوضيح الأساليب المستخدمة بجمع وتحليل البيانات هذا فضلاً عن إعطاء وصف لعينة الدراسة ومجتمعها.



## المبحث الاول

## دراسات سباق

واجهت الباحثة صعوبات كبيرة في الحصول على دراسات سباق متعلقة بموضوع استراتيجية المحيط الازرق سواء في المكتبات أو عبر شبكة الانترنت لحدثة الدراسات التي تناولته وندرته تبعاً لذلك اقتصرت الباحثة على دراستين فقط لم يتوافر غيرهما . وقد تم تقسيم هذه الدراسات على النحو الاتي :

## اولاً : الدراسات الخاصة باستراتيجية المحيط الازرق

## أ- الدراسات العربية

لم تحض الباحثة الا بدراسة واحدة ول هذا الموضوع هي :

## دراسة الطائي 2008

(( استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ))

اجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركة ببسي الكوفة . وهي تهدف الى التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الازرق في المنظمات العراقية عامة والشركة قيد الدراسة خاصة ، كما تهدف ايضاً الى تحقيق التفوق التنافسي من خلال الاسيقيات التنافسية.

وتوصلت الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

- 1- لاستراتيجية السوق الازرق دور مهم وبارز في تحقيق التفوق التنافسي من خلال اضافة قيمة مبتكرة بكلفة قليلة للشركة المذكورة .
- 2- وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ( استراتيجية السوق الازرق والتفوق التنافسي )

## ب- الدراسات الاجنبية

لم تحض الباحثة الا بدراسة واحدة فقط تناولت هذا الموضوع هي :

## دراسة Choyt – 2007

### Application of Blue Ocean Strategy to Jewelry: Fair Trade Jewelry -2007

(تطبيق استراتيجية المحيط الازرق على صياغة المجوهرات: معرض تجارة المجوهرات العادلة)

أعتمدت الدراسة الاطار التحليلي المكون من الابعاد الاربعة لاستراتيجية المحيط الازرق (الاستبعاد و التقليل والزيادة والابتكار ) وتم تطبيقه على صناعة المجوهرات . وقد هدفت الدراسة الى بيان اثر استراتيجية المحيط الازرق على رواد هذه الصناعة ومدى امكانيتها في

ماية المنظمات من الخو □ في استراتيجيات المحيط الا □ مر وقد بينت هذه الدراسة عدد المنظمات التي خرجت من السوق في هذه الصناعة نتيجة الصراعات التنافسية الحمراء . وقد توصلت الدراسة الى اهمية هذه الاستراتيجية لمثل هذا النوع من المنظمات من خلال طرح مجموعة من الاسئلة والاجابة عليها مثل :

- 1- ماهي الكمية التي يستطيع الزبون شراءها من الماس خلال فترة □ ياته ؟
- 2- كيف تستطيع أستخدم □ الانترنت لجذب أجيال جديدة من المشترين ؟
- 3- كم من الوقت تستطيع الحفاظ على الاستراتيجية □ تى تصبح غير نافعة ؟

### ثانياً : الدراسات الخاصة □ الميزة التنافسية المستدامة

#### أ- الدراسات العرضية

#### 1- دراسة المسعودي 2007

#### (( العلاقة □ بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة ))

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة ومستوى العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي مع سلوكيات القيادة التحويلية ومدى تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . وهي دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد وتشتمل الدراسة اهميتها من ضرورة الابداع الاستراتيجي وعلاقته المباشرة بتعزيز مكانة المنظمة في السوق اولاً ومواجهة التحديات او تحطيم قواعد لعبة المنافسة ثانياً واثبتت الدراسة ان لهذه المقدرات اثر في بناء الموارد التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . على مدخل الموارد الاستراتيجية غير الملموسة في تفسير المتغيرات وتحليلها وتبني استراتيجية التسويق الداخلي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية .

وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات ابرزها :

- 1- تأكيد سمة الديمومة في المزايا التنافسية بوصفها □ دى التحديات التي تواجهها المنظمات المتنافسة في البيئة المعقدة الحالية .
- 2- أن لمقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوك القيادة التحويلية تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة.

## 2- دراسة الهيبى 2008

(( الموائمة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ))

تهدف الدراسة الى تحليل اثر الموائمة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة وتشخيصها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية توظيف ذكاء ومعرفة الاعمال في تكوين القيمة المستدامة المضافة . واولت الباقية تشخيص وتحليل العلاقات السببية وعلاقات التأثير المحتملة بين مقدرات المعرفة والذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة . وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من شركات صناعة خدمات الموبايل العاملة في العراق ، واولت تحليل مستوى استجابة عينة الشركة قيد الدراسة لمضامين التكامل بين مقدرات المعرفة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في تدعيم تنافسياتها واستدامتها في بيئة الاعمال .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها :

- تنامي وتأثر المنافسة والتطورات المذهلة في تكنولوجيا المعلومات يث جعلت من الضروري بامكان تفعيل وخلق التكامل بين ادارة المعرفة والذكاء التنافسي بوصفه المصدر الاهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

## 3- دراسة العاني 2008

(( تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ))

هدفت الدراسة الى تشخيص مدى قدرة ثقافة المنظمات المشمولة بالدراسة على تضامن فكر ادارة المعرفة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المنظمات ، وكذلك الكشف عن قيقة ميزة المنظمات التنافسية بوجود متغيري الدراسة التفسيريين او من دون وجودهما ، وذلك لامتلاك ارضية معرفية تطبيقية لتحريك هذه المتغيرات في التأثير بواقع ميزتها التنافسية . وقد اعتمدت الباقية على تقنيات المراقبة والملاحظة والمقابلات الشخصية في جمع المعلومات المطلوبة .

واشارت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

- 1- سعي المنظمات الى بلوغ ميزة تنافسية مستدامة امر لا يتم الا من خلال تحديد واستحداثها ناجح لاستراتيجية تنافسية محددة وادارتها بشكل كفوء يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها ويعزز موقفها التنافسي في اطار البيئة التي تعمل فيها .

- 2- ان المكونات الاساسية للميزة التنافسية المستدامة ، هو ماتملكه المنظمة من موارد بشرية ذات مهارات عالية ، وكفاءات مميزة وتشكيلة من الموارد المتنوعة التي تتسم بسمات الندرة ، القيمة ، عدداً امكانية التقليد ، وعدداً امكانية الاستبدال .
- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة .

#### 4- دراسة عبيد 2008

(( اثر القوى الموجهة لسيناريو عولمة الصناعة في الخيار الاستراتيجي والميزة المستدامة ))

اجريت الدراسة في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ، وتبلورت اهمية الدراسة في بيان دور الخيارات الاستراتيجية لعولمة الصناعة في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وبناء الموقع التنافسي الاستراتيجي في السوق الكوني ، وهدفت الدراسة الى تحليل اثر استراتيجيات عولمة الصناعة في بناء المزايا الاستراتيجية التنافسية المستدامة وتطويرها .

وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها : الخيارات الاستراتيجية لسيناريو عولمة الشركة لانتاجها وأنظمتها يمكن توظيفها كمؤشرات فعالة للتنبؤ بالمزايا المستدامة التي يمكن تحقيقها في مجال الابداع والمرونة الاستراتيجية ومزايا الكلفة واقتصاديات الحجم.

#### ب- الدراسات الاجنبية

##### 1- دراسة Murray , 2002

#### Knowledge Management as A Sustained Competitive Advantage

(ادارة المعرفة كميزة تنافسية مستدامة )

- وهي دراسة نظرية هدفت الى تحديد الخطوات التي تجعل ادارة المعرفة بحد ذاتها ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات ، وهذه الخطوات هي :
- جعل ادارة المعرفة نشاطاً ضرورياً لتكون مفتاحاً لتحقيق نتائج اقتصادية مثمرة .
  - التركيز على ادارة فرق ادارة المعرفة بشكل ناجح .
  - التركيز على المواقع التي يتم استثمار ادارة المعرفة فيها بشكل كفوء .
  - جعل ادارة المعرفة على شكل برامج تحقق منافع عديدة يمكن قياسها بصورة معدلات عالية أو واطئة .

## 2- دراسة Adams & Lamont - 2003 Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage

( نظم ادارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستدامة )

هدفت الدراسة الى بيان الأدوار التي يمكن أن تؤديها كل من القابلية الاستيعابية والتحولية في الابداع التنظيمي مع تأكيد دور وكفاءة نظم ادارة المعرفة كعامل مقرر لممارسات الابداع ، وبينت الدراسة التوقعات النظرية للدور الذي تؤديه نظم المعلومات في تطوير المزايا التنافسية المستدامة .

عرضت الدراسة خمس فرضيات رئيسة من ابرزها ان العامل الاساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يرتبط بقابلية المنظمة على □□ المقدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية ، مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة بالمنظمة لمخاطبة البيئات المتغيرة .

وتوصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات اهمها : ان العامل الاساس لكفاءة انظمة ادارة المعرفة يرتبط بطبيعة ثقافة المنظمة ، كما أكدت على الدور الذي تؤديه نظم ادارة المعرفة في اكتساب وتوزيع المعلومات والمعرفة لتسهيل الابداع .

## 3- دراسة Carrett & Gray - 2005 Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage ; The use of the Sources – Position – Performance Model ( تطوير منتج الخدمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : استخدام نموذج المصادر – الموقع – الاداء )

اجريت الدراسة على منظمات الخدمات وقد استخدمت نموذج SSP ( المصادر – الموقع – الاداء ) ، وهدفت الدراسة الى ايجاد اثر الابداع والاستثمار في تطوير مهارات العاملين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وقد توصلت الدراسة الى ان ثقافة الابداع تعتبر أهم من عملية الابداع نفسها في تحقيق النجاح . فالمنظمات المبدعة هي من تتوجه اكثر نحو السوق ومن يستثمر اكثر بالعلامة التجارية ، وهي من تتقبل المخاطرة أكثر من غيرها . ولاستدامة مصادر الميزة التنافسية فان هذه المنظمات تحاول اعادة استثمار اربحها على تدريب وتطوير المهارات الفردية للعاملين .

## 4- دراسة 2005 – Javalgi, et al

**Sustainable Competitive Advantage of internet firms : A strategic framework and implications for global marketers**  
( الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الانترنت : اطار اسراتيجي وتطبيقات على التسويق الدولي )

هدفت الدراسة الى ايجاد اطار متكامل لتوضيح دور سلوك المستهلك وادارة علاقات المستهلك ( CRM ) على زيادة الارباح وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الانترنت .

وقد استطاعت الدراسة الربط بين سلوك المستهلك الدولي وسلسلة القيمة لمنظمات الاعمال مع اعطاء بعض الارشادات والادلة □ ول التطبيقات الاستراتيجية .

وتوصلت الدراسة الى ان الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق من خلال استخدام التكنولوجيا ولكن من خلال مزاجية تكنولوجيا الانترنت مع الموارد المتميزة ملموسة كانت او غير ملموسة ، وتوصلت ايضاً الى مفهوم □ سلوك اتخاذ القرار للزبون على شبكة الانترنت وكيف ان ادارة العلاقات هي العامل الحاسم والمهم في تحقيق الاداء المتفوق واستدامة الميزة التنافسية .

وقد اعتمدت الدراسة على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام □ مدخل التركيز على المستهلك مترافقة مع تكنولوجيا ادارة علاقات المستهلك ( CRM ) على النطاق الدولي .

## 5- دراسة 2006 – Adner &amp; Zemsky

**Ademand – Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage**  
( وجهة النظر المستندة الى الطلب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة )

هدفت الدراسة الى تطوير مدخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة والتي تركز على عوامل جانب الطلب . وقد امتدت الى مدخل القيمة المضافة لاستراتيجية الاعمال من خلال تقديم معالجة صريحة □ ول كيفية خلق القيمة للمستهلكين من قبل المنظمات .

وقد ساعدت الدراسة على وصف العلاقة التفاعلية بين اختلاف الاستهلاك والمنفعة الحدية الناتجة من تحسين الاداء في جانب الطلب مع اختلاف الموارد وتحسين التكنولوجيا في جانب العر □ .

وتوصلت الدراسة الى ان الميزة التنافسية يمكن ان تتناقص ليس فقط بسبب امكانية تقليد الموارد الفريدة ولكن ايضاً بسبب تقييم المستهلك لتمايز المنظمة الذي يتناقص بسبب تناقص المنفعة الحدية .

وقد تفردت الدراسة في ان الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة ليس فقط من خلال عناصر جانب العر □ ولكن ايضاً من خلال الاعتماد على عناصر جانب الطلب مثل المنفعة الحدية من تحسينات الاداء واذواق المستهلكين □ ول الجودة وامتدت □ تى الى دراسة الاختلاف الخلقي والجيني للمستهلك . وقد جمعت هذه العناصر في نموذج بسيط يسمح بحل مدى واسع من المشاكل المرتبطة باستدامة الميزة التنافسية.

#### 6- دراسة Florin & Calin - 2007

### Building The Sustainable Competitive Advantage in Organizations

□ ناء الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات )

اهتمت الدراسة بمدى تأثير خلق وتطوير الميزة التنافسية المستدامة على الفاعلية التنظيمية ، وكيفية استخدام □ الموارد المعرفية باعتبارها الموجودات الاستراتيجية للمنظمة وهي الاصبغ تقليدياً من قبل المنافسين . وتوصلت الدراسة الى الاتي :

- أ- الموجودات المادية والمالية لتحقيق استدامة الميزة التنافسية على الامد الطويل ولكن ما يحققها هو الاستخدام □ الامثل لرأس المال البشري لخلق معرفة □ صرية لدى المنظمة وتحويل هذه المعرفة الى موجود تنافسي تمتلكه المنظمة .
- ب- ان اخر المزايا التنافسية هي التي ترتبط باستخدام □ انظمة ادارة المعرفة التي تقو □ بدعم الافراد وتضيف قيمة الى الموارد التنظيمية ، اي ان ادارة المعرفة هي من له الدور الرئيس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

ان الدراسة الحالية هي إسهاً متواضع من الب□ثة لمواصلة الاسهامات النظرية والتطبيقية في مجال دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ولا شك ان التصدي لمثل هذا الموضوع هو تحدٍ □ قيقى على المستويين النظري والتطبيقي بسبب ندرة الادبيات التي تصدت بشكل صريح لدراسة المضامين الاستراتيجية لمتغيرات الدراسة . وقد أفادت الب□ثة من الدراسات السابقة في الجوانب النظرية وفي تحديد بعض متغيرات الدراسة ، اذ تم الاطلاع على الدراسات السابقة من اجل تحقيق ما يأتي :

- 1- الا□اطة الشاملة بالدراسات والبحوث والمقالات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بالدراسة من اجل تطوير وتدعيم الاطار النظري للدراسة .



- 2- دراسة النماذج المعتمدة في الدراسات السابقة في المجالين النظري والتطبيقي من اجل تطوير الانموذج الفرضي للدراسة الحالية .
- 3- تحليل المنهجيات المعتمدة في الدراسات السابقة والاستفادة منها في تطوير منهجية الدراسة .
- 4- الاطلاع على أساليب التحليل الاحصائي ومنها أساليب اختبار الصدق والثبات في الدراسات السابقة ومحاولة اختبار الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية .
- 5- تحليل نتائج الدراسات والادبيات السابقة أسهم في تحديد منهج الدراسة الحالية .
- 6- استفادت الدراسة الحالية في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- 7- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ، والتي سهلت للدراسة الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها .
- 8- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث الذي لم يتسنّ للبلدثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل .

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. اولت الدراسة الحالية أن تكامل بين متغيرات استراتيجية المحيط الازرق بإطار أشمل وقياس أثر العلاقة في الميزة التنافسية المستدامة.
2. محاولة الدراسة الحالية وضع إطار فكري لكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات العراقية التي تواجه مشكلات صعبة.
3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها الجمع بين واددة من اهم الاستراتيجيات الحديثة وهي استراتيجية المحيط الازرق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات الاتصال الخليوي .

## المبحث الثاني

## منهجية الدراسة

## تمهيد

طالما تعاملت المنظمة مع بيئة متحركة ومتغيرة ، لذلك يتوجب عليها ان تكيف اهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية في ظل التطورات المتسارعة في عالم الاتصال وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد الى اخر . لذا تحتم على المنظمات البحث عن استراتيجيات جديدة تكسبها القوة والانفراد بالحصص السوقية ، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الازرق حيث تم استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دعم ابعادها ( الجودة – الاستجابة للزبائن – الكفاءة – المقدرات الجوهرية ) وهذه الاستراتيجية تجعل المنظمات تبحث بعمق عن الاسواق غير المكتشفة وتحاول التوغل في اماكن لم يصل اليها المنافس ، حيث تم الاعتماد في هذه الاستراتيجية على مؤشرات (الاستبعاد – التقليل – الزيادة – الابتكار) .

يتناول هذا المبحث المكونات الرئيسية لمنهجية الدراسة والتي سيتم مناقشتها وفق الفقرات الآتية :

## أولاً : مشكلة الدراسة Study Problem

تظهر مشكلة الدراسة مع زيادة حدة الصراع التنافسي الذي يقود الى تدهور المنظمات وخروجها من السوق بشكل دراماتيكي حيث لم يعد نافعاً اليوم الاعتماد على احدى الاستراتيجيات التنافسية لبورتر ، بل اصبح ممكناً جمع هذه الاستراتيجيات ( القيادة في الكلفة مع التمايز ) للتفوق على الموقع التنافسي والانطلاق بعيداً عن الصراعات المكلفة للمنظمة في سوق غير مشبع مفتوح لكل انواع السلع في بلد مثل العراق يصبح البحث عن تقسيمات سوقية جديدة أو اكتشاف زبائن جدد من ضرورات العمل الاستراتيجي للمنظمات .

لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في حاجة المنظمات الى استيعاب مفاهيم لاستراتيجيات حديثة ومطورة مثل استراتيجية المحيط الازرق وكيفية ادارتها وصياغتها وتنفيذها في ظل تطور وسائل النقل والاتصال والثورة المعلوماتية وهذا يحتم على المنظمات ان تدرك دور الانتقال الى فضاءات سوقية جديدة والبحث عما هو ابعد من الطلب الحالي من خلال التجديد والتغيير المستمر واثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وفرضت تعددية متغيرات الدراسة حاجة لتحديد مشكلة الدراسة على وفق شقين الاول منهما فكري والثاني ميداني وكما يأتي :

### 1- المشكلة الفكرية :

وتتمثل هذه المشكلة بالجدل الفكري حول كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية ، وذلك بسبب حداثة الموضوع عند الكتاب والباحثين حول تشخيص مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والتمثلة بـ : ( الاستبعاد ، التقليص ، الزيادة ، والابتكار ) اذ لاتزال في طور التطوير والبحث الدائم لايجاد مصاديق لها على بعض الاسواق الجديدة والبحث عن غير الزبائن لاسواق ومنظمات عانت من شدة الصراعات التنافسية الحمراء . وكذلك الحال بالنسبة لابعاد الميزة التنافسية المستدامة فقد اختلف الكتاب والباحثون حول تشخيص ماهية هذه الابعاد فبعضهم يرى انها تتمثل بـ : ( الابداع – الكفاءة – الاستجابة للزبائن - الجودة ) في حين يرى البعض الاخر انها تشتمل على ( الجودة – الاستجابة للزبائن – الكلفة ) ويحددها اخرون بكل من ( الكفاءة – المقدرة الجوهرية – الفاعلية ) . مما يعني ان هذه الابعاد والمؤشرات هي ليست حالة ثابتة متفق عليها وانما هي حالة تخضع لوجهة نظر الكتاب والباحثين لاختلاف ارائهم وخلفياتهم العلمية حول دراساتهم وابعادهم وطبيعة البيئة التي ينتمون اليها أو يعملون فيها .

### 2- المشكلة الميدانية :

في ضوء ماأشار اليه الجدل النظري في الدراسات وملاحظة الواقع الميداني تبين ان هنالك ضرورة لدراسة واختبار متغيرات الدراسة لاستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في البيئة العراقية . كما ان المنظمات المعنية بالدراسة تخضع لاليات وقواعد وسياقات نشأت بطريقة تقليدية يجعل من الصعب الاقرار بسلامة تطبيق استراتيجيات حديثة كاستراتيجية المحيط الأزرق بما يجعل منها احد جوانب المعضلة الميدانية . وتتمثل المعضلة الميدانية الاخرى بضعف ادراك المنظمات المبحوثة لاهمية دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ تعاني معظم المنظمات العاملة في العراق من استيعاب مفهوم هذه الاستراتيجية لحداتها . وعليه فان البعدين الفكري والميداني لمشكلة الدراسة يمكن توضيحهما من خلال التساؤلات الاتية :

- 1- ماهي استراتيجية المحيط الأزرق ؟
- 2- هل لاستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
- 3- هل يعد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ناجحاً في البيئة العراقية ؟
- 4- هل هناك منظمات ذات رؤية ناجحة في التفوق على السوق وخلق المحيطات الزرقاء باستمرار ؟
- 5- كيف يمكن للمنظمات الانفلات من المنافسة الدموية ضمن المحيطات الحمراء والانتقال الى المحيط الأزرق ؟

## ثانياً : أهمية الدراسة Study Importance

شهد قطاع تكنولوجيا الاتصالات الخلوية تطورات متسارعة على الرغم من حداثة التجربة لهذه الخدمات في البيئة العراقية الا انها تمت بشكل متنامٍ بفضل التقدم السريع في تصنيع البرامجيات ونظم الاتصال عن بعد . اذ تستمد هذه الدراسة اهميتها من اختبار دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق جميع اهدافها الأساسية .

وفي دراستنا لشركات الهاتف النقال ( شركة زين ) و ( شركة اسيا سيل ) اظهرت نتائج المسح ان الشركات المبحوثة واجهت تحديات في تطوير استراتيجية حديثة وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة ، وعليه تنبثق أهمية الدراسة من خلال محورين :

### 1- الأهمية الأكاديمية للدراسة :

- أ. تعتبر من أولى الدراسات في العراق ( على حد نتائج مسوحات الباحثة الميدانية وعبر الانترنت ) .
- ب. تعد الدراسة اسهاماً متواضعاً في سد الفجوة المعرفية للدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع ونجاحه عندما يتبين ندرة وحداثة الدراسات التي تناولته على وفق اطلاع الباحثة في المكتبات العراقية والعربية .
- ج. ما تقدمه الدراسة من اثرات فكري ونظري بخصوص استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة للاغناء المتواضع للمكتبة العراقية والعربية .
- د. ان منهج التشابك العلمي الذي تم اختياره في هذه الدراسة وذلك بجمع اكثر من اختصاص في مجال علم ادارة الاعمال المتمثلة بـ ( المنظمة – التسويق – الموارد البشرية – الادارة الاستراتيجية ) يتوقع منه ان يحقق أهمية تتمثل بالاستفادة من وجهات النظر المختلفة لهذه الاختصاصات ازاء قضية واحدة او اكثر ، مما يقود الى تكوين اتجاه علمي تكاملي تندمج فيه الافكار المختلفة .

### 2- الأهمية الميدانية للدراسة :

تتمثل الأهمية الميدانية في محاولة اثاره اهتمام المنظمات عموماً والشركات المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع الحديثة ، ومن ثم زيادة ادراك المدراء في تلك الشركات لدور الإستراتيجية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي تعزيز مكانتها وموقعها في السوق الجديدة ومن خلالها تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها عن طريق سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الزبائن . وتنبثق أهميتها من خلال :

- أ- حداثة مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وندرة تطبيقه في العراق من خلال مسوحات الباحثة الميدانية وعبر الانترنت .
- ب- مساعدة المدراء على استيعاب مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق والتعرف على المبادئ الأساسية التي تمكن المنظمات من استخدامها لتنفيذ هذه الاستراتيجيات .

- ج- ما تتمتع به الدراسة من اهمية ميدانية تمثلت في اختيار الباحثة اهم وأكبر شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق ميداناً لدراستها وهي من الخدمات الاساسية والحديثة في بنية الاقتصاد العراقي والتي تتميز بكثافة تكنولوجيا المعلومات .
- د- محاولة لاكتشاف نماذج منهجية جديدة لاعادة بناء حدود السوق وايجاد المحيطات الزرقاء .
- هـ- معرفة مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة .

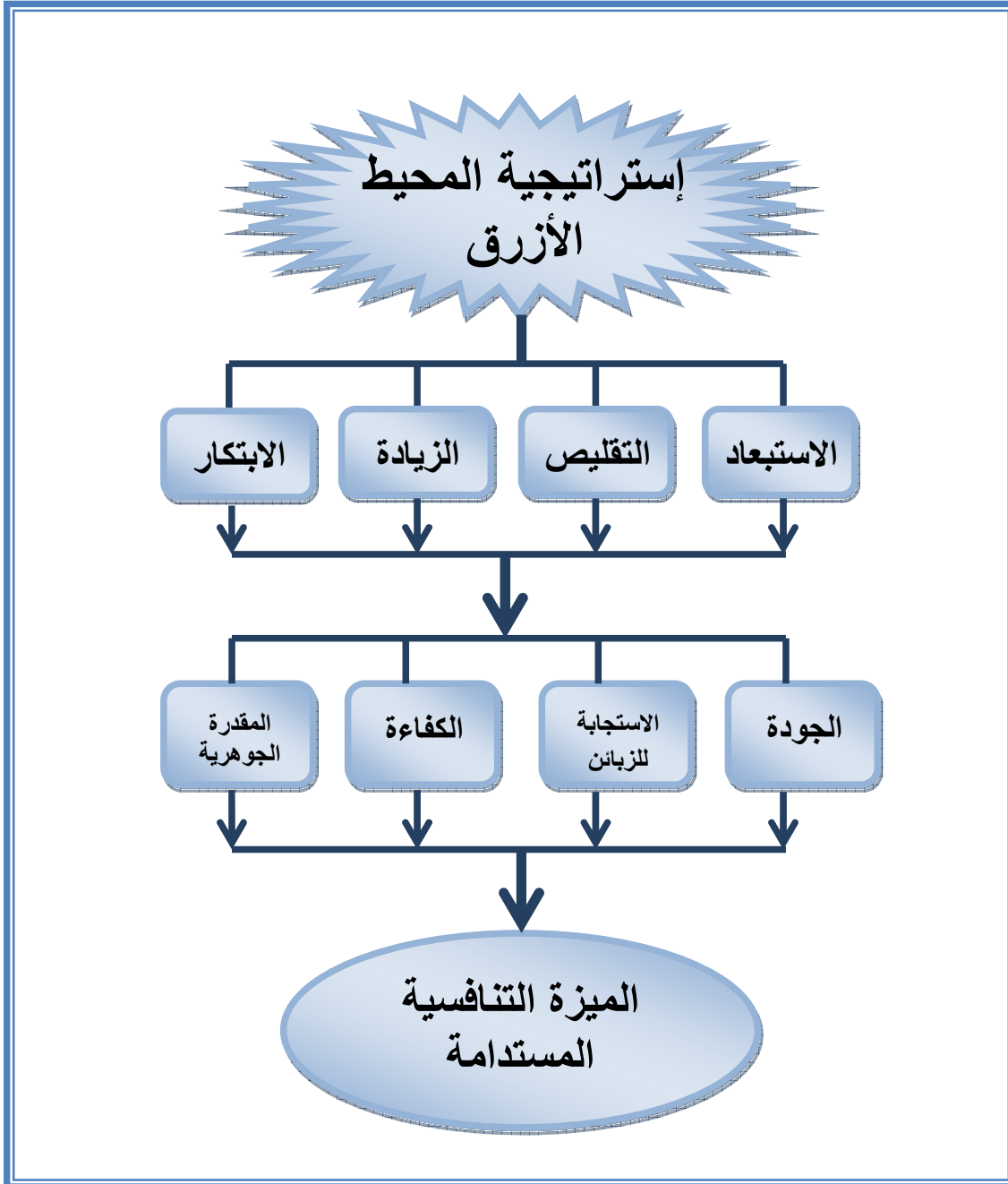
### ثالثاً : اهداف الدراسة Study Objectives

يتمثل هدف الدراسة بالتعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . كما وتسعى الدراسة الى بلوغ الأهداف الآتية :

- 1- معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم استراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، لتمكين المنظمات لتحقيق اقصى ما يمكن من منافع وتخفيض نسبة المخاطرة الى ادنى حد ممكن .
- 2- تحديد علاقة الارتباط بين إستراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتها وابعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .
- 3- تحديد علاقة الاثر بين إستراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتها وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .
- 4- بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط .
- 5- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمة عينة الدراسة والمنظمات المماثلة عن مدى الدور الذي تلعبه استراتيجية المحيط الازرق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 6- بيان الاطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة : استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادهما .

### رابعاً : مخطط الدراسة Study Model

يقدم مخطط الدراسة اطاراً مفاهيمياً Conceptual Framework لمجموعة من المتغيرات والتي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للدراسة . واستناداً لمشكلة الدراسة واهدافها قدمت الباحثة مخططاً افتراضياً شمولياً لتشخيص العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية في صورته الاجمالية ومن ثم قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد او بصورة اجمالية .



□ كل (2)

مخطط الدراسة

ان المخطط الفرضي للدراسة والموضح في الشكل ( 2 ) يعتمد على متغيرين اساسيين هما :

- 1- استراتيجية المحيط الازرق : وهو متغير أساسي ويعد متغيراً مستقلاً اذ ان التغير الذي يطرأ عليه سيؤثر بالمتغير التابع . واهم مؤشرات ( الاستبعاد – التقليل – الزيادة – الابتكار )
- 2- الميزة التنافسية المستدامة : وتتمثل بالمتغيرات المعتمدة والتي يتم قياسها بالاعتماد على الابعاد ( الجودة- الاستجابة للزبائن – الكفاءة – المقدره الجوهرية ) .

### خامساً : فرضيات الدراسة Study Hypothesis

من اجل تحقيق اهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الاتي :

- 1- **الفرضية الرئيسة الاولى** : لانتباين اهتمامات المنظمتان المبحوثتان في تبني متغيرات الدراسة ، وقد انبثقت عنهما الفرضيتان الفرعيتان :
  - أ- لا تتباين اهتمامات المنظمتان المبحوثتان في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق.
  - ب- لا تتباين اهتمامات المنظمتان المبحوثتان في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .
- 2- **الفرضية الرئيسة الثانية** : لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة بابعادها ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية :
  - أ- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
  - ب- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
  - ج- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
  - د- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- 3- **الفرضية الرئيسة الثالثة** : لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

- أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مؤشر الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مؤشر التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- ج- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مؤشر الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- د- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مؤشر الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

### سادساً : حدود الدراسة Study Delimitation

1- **الحدود المكانية :** تمثلت بشركات الهاتف المحمول ( Mobiles Companies ) وتضم شركتي زين ( Zain ) واسيا سيل ( Asia cell ) لما تتميز به هذه الشركات من تكنولوجيا المعلومات والتسارع المذهل في تطوير البرمجيات والمعدات ، وبالشكل الذي ينسجم مع كافة التطورات والمتغيرات البيئية المحيطة وتطبيق كل ما هو جديد في مجال الاعمال .

2- **الحدود البشرية :** تضمنت مجموعة من مديري الوحدات والفروع والاقسام العاملين في الشركات المبحوثة .

### سابعاً : ادوات الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات الاتية :

1- **ادوات الاطار النظري :** في سبيل الوصول الى اغناء الجانب النظري للدراسة فقد أعتمد على اسهامات مجموعة من المؤلفات والكتب الاجنبية والعربية والدوريات والاطاريح الجامعية والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ) حيث اتاحت للباحثة احدث النتائج والاسهامات العلمية للدراسة قيد البحث .

2- **ادوات الاطار الميداني :** أعتمد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة هي :



أ- المقابلات الشخصية : قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة التي تضمنت مدراء فروع الشركة المبحوثة وأقسامها ووحداتها ومكاتبها في المستويات العليا والوسطى ، وكان هدف تلك المقابلات التركيز على جانبين :

- ❖ استقرار التوجهات الاستراتيجية للشركة في الأمد المنظور الاستراتيجي .
- ❖ توضيح فقرات الاستبانة لضمان الاجابة الدقيقة والصحيحة على الاسئلة الواردة فيها .

ب- استمارة الاستبانة : أعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة . حيث تم عرض الانموذج الاول على عدد من الخبراء للتعرف على ملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة للاستمارة . وقد صيغت العبارات الخاصة بكل متغير صياغة تعطي امكانية الاجابة عليها من قبل افراد العينة المبحوثة . وقد تم اعتماد المقياس العشري في قياس متغيرات الدراسة وتعطي الباحثة لاجابات المبحوثين درجات ( 0 - 100 % ) . وتضم استمارة الاستبانة المحاور الاتية :

1- المحور الاول : ويتضمن معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة . وقد اشتملت الاتي ( الجنس , العمر , مدة الخدمة في الوظيفة الحالية , المؤهل العلمي , عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها ) .

2- المحور الثاني : ويتضمن ما يأتي :

أ- مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق : وتمثلت بـ : ( الاستبعاد , التقليص , الزيادة , الابتكار ) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات الاربعة أي بمجموع ( 20 ) سؤال .

ب- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة : وتمثلت بـ : ( الجودة , الاستجابة للزبائن , الكفاءة , المقدرة الجوهرية ) وتمت صياغة ( 5 ) أسئلة لكل بعد من الابعاد المذكورة أي بمجموع ( 20 ) سؤال . والجدول (1) يوضح هذه المحاور .

جدول (1)  
محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحاور
5	الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، عدد الدورات التدريبية	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان	المحور الاول
5	المجموع		
5	1. الاستبعاد	أولاً : مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق	المحور الثاني
5	2. التقليل		
5	3. الزيادة		
5	4. الابتكار		
20	المجموع		
5	1. الجودة	ثانياً : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	
5	2. الاستجابة للزبائن		
5	3. الكفاءة		
5	4. المقدرة الجوهرية		
20	المجموع		
45	المجموع الكلي		

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على معلومات استمارة الاستبانة

#### ثامناً : توزيع استمارة الاستبانة

يشير الجدول (2) الى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين ، اذ كان عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة ، وعدد المسترجعة ( 100 ) استمارة ، وهذا يعني ان نسبة الاسترجاع كانت ( 100 % ) .

جدول (2)

عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمار		حجم العينة	مجتمع الدراسة
المسترجعة	الموزعة		
نسبة الاسترجاع	50	50	□ ركة زين للاتصالات
%100	50	50	□ ركة اسيا سيل للاتصالات

المصدر : اعداد الباحثة

تاسعاً : الأختبارات الخاصة بأستمارة الأستبانة

1- اختبارات الصدق قبل توزيع استمارة الاستبانة

يعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي عُدت من أجلها، وعلى هذا الأساس تم إعداد اختبارات الصدق الآتية :

أ- الصدق الظاهري

ويسمى الصدق الظاهري بصدق المحكمين (Trustees Validity) وهو صدق يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها ، إذ تعمم الاستبانة بعد الانتهاء من اعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم ( 18 ) خبيراً في العلوم الادارية والتربوية وعلم النفس والاقتصاد والاحصاء كما يظهر في الملحق رقم (1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، هذا فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم تعديل اداة القياس على وفق ماورد في آراء وملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً.

ب- الاعتمادية

ومن اجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبانة قامت الباحثة باعتماد تطبيق الاختبار واعادة الاختبار ( Test – Retest Method ) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة وتوضيح الرؤيا لدى افراد عينة الدراسة حول مفردات الاستبانة وقد قام بعض افراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم حول هذه المفردات وتم اخذ الاجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها. وبعد ثلاثة اسابيع تم توزيع استمارات الاستبانة مرة اخرى على أفراد العينة نفسها واستلام الاجابات منهم وبعد فرز الاجابات تبين ان ( 90 ) شخصاً من افراد العينة كانت اجاباتهم ثابتة اي ما يعادل ( 90 % ) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

## 2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

## أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي

يهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01) كما يظهر من الملحق رقم (3).

## عـ راً : وصف عينة الدراسة

لقد تم تحديد عينة الدراسة بصورة عشوائية ، حيث ضمت العينة مجموعة من مدراء الشركتين في المستويات العليا والوسطى ، وقد اکتفت الباحثة بمستوى الإدارات العليا والوسطى لكون معظم متغيرات الدراسة ذات صلة برؤية واستراتيجية الشركتين . ويعرض الجدولين (3 ، 4) وصفاً تفصيلاً لعينة الدراسة .

جدول (3)

وصف عينة الدراسة لشركة زين

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	41	%82
		اناث	9	%18
	المجموع		50	%100
2	الفئة العمرية	30-20	20	%40
		40-31	24	%48
		50-41	4	%8
		51 فأكثر	2	%4
	المجموع		50	%100
3	المؤهل العلمي	اعدادية	-	-
		دبلوم	8	%16
		بكالوريوس	24	%48
		دبلوم عالي	7	%14
		ماجستير	10	%20
		دكتوراه	1	%2
	المجموع		50	%100
4	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	2 فأقل	7	%14
		4-3	26	%52
		5-4	14	%28
		6 فأكثر	3	%6
	المجموع		50	%100
5	عدد الدورات التدريبية المشترك بها	3-1	26	%52
		6-4	10	%20
		9-7	2	%4
		لا يوجد	12	%24
	المجموع		50	%100

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

- 1- **الجنس** : اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ان اغلب افراد العينة هم من الذكور حيث نرى ان عدد الذكور كان (41) أي بنسبة (82%)، بينما كان عدد الاناث (9) أي بنسبة (18%)، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور، وهذا يشير الى ان الشركة تميل الى تفضيل توظيف الذكور على الاناث .
- 2- **العمر** : اما بخصوص الفئة العمرية فقد اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ، ان نسبة (88%) من افراد العينة كانت اعمارها تتراوح ما بين (20-40) سنة حيث كان عددهم (44) شخصاً وقد مثلت هذه الفئة اعلى نسبة ، مما يشير الى الاعتماد الكبير على الشباب في توجهات الشركة وبالتالي الميل الى الابداع والتجدد والحصول على الطاقات الكبيرة .
- 3- **المؤهل العلمي** : تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) الى نسبته (48%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ مثلت هذه الفئة اعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم تليها فئة الافراد المبحوثين من حملة شهادة (الماجستير) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (20%) ، بينما شكل الافراد المبحوثين من حملة شهادة (الدبلوم العالي)، نسبة بلغت (14%) ، ومن خلال النسب اعلاه نجد ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .
- 4- **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية** : تشير النسب الواردة في الجدول (3) الى ان اكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في الشركة تتراوح ما بين (3-4) سنة حيث كان عددهم (26) اي بنسبة (52%) من عينة الدراسة، وان اقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في الشركة (6 فأكثر) حيث كانت نسبتهم (6%)، وهذه النسب تشير بوضوح الى حداثة تأسيس الشركة في البلد.
- 5- **عدد الدورات التدريبية** : تشير النتائج الاحصائية في الجدول (3) الى ان اكبر نسبة من الافراد المبحوثين والتي بلغت (52%) قد شاركوا في دورات تدريبية تتراوح ما بين (1-3) دورة، ثم تليها نسبة الافراد الذين لم يشاركوا في دورات تدريبية اذ بلغت نسبتهم (24%)، وتشير هذه النتائج ايضا الى حداثة الشركة وقلة الدورات التدريبية المقامة للموظفين الجدد.

جدول (4)

وصف عينة الدراسة لشركة اسيا سيل

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	35	70%
		اناث	15	30%
المجموع			50	100%
2	الفئة العمرية	30-20	27	54%
		40-31	15	30%
		50-41	6	12%
		51 فأكثر	2	4%
المجموع			50	100%
3	المؤهل العلمي	اعدادية	-	-
		دبلوم	4	8%
		بكالوريوس	25	50%
		دبلوم عالي	7	14%
		ماجستير	14	28%
		دكتوراه	-	-
المجموع			50	100%
4	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	2 فأقل	20	40%
		4-3	15	30%
		5-4	11	22%
		6 فأكثر	4	8%
المجموع			50	100%
5	عدد الدورات التدريبية المشترك بها	3-1	28	56%
		6-4	7	14%
		9-7	4	8%
		لا يوجد	11	22%
المجموع			50	100%

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

1- **الجنس** : اوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) ان اغلب افراد العينة هم من الذكور حيث نرى ان عدد الذكور كان (35) أي بنسبة (70%)، بينما كان عدد الإناث (15) أي بنسبة (30%)، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور، ولكنها مرتفعة مقارنة بشركة زين وهذا يشير الى ان الشركة تميل الى تفضيل توظيف الذكور على الإناث النحد ما .

2- **العمر** : اما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) ، ان نسبة (84%) من افراد العينة كانت اعمارها تتراوح ما بين (20-40) سنة حيث كان عددهم الكلي (42) شخصاً وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة، مما يشير الى الاعتماد الكبير على الشباب في توجهات الشركة وبالتالي الميل الى الإبداع والتجدد والحصول على الطاقات الكبيرة .

3- **المؤهل العلمي** : تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) الى ان نسبة العينة من حملة شهادة البكالوريوس هي النسبة الأكبر اذ مثلت هذه الفئة اعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي والتي بلغت (50%)، ثم تليها فئة الافراد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبة هذه الفئة (28%)، ومن خلال النسب اعلاه نجد ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

4- **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية** : تشير النسب الواردة في الجدول (4) الى ان اكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في الشركة اقل من سنتين حيث كان عددهم (20) اي بنسبة (40%) من عينة الدراسة، وان اقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في الشركة (6) فأكثر) حيث كانت نسبتهم (8%) وهذه النسب تشير الى التوسع في العمل والبحث عن الوظائف الجديدة للشركة .

5- **عدد الدورات التدريبية** : تشير النتائج الإحصائية في الجدول (4) الى ان اكبر نسبة من الافراد المبحوثين والتي بلغت (56%) قد شاركوا في دورات تدريبية تتراوح ما بين (1-3) دورة، ثم تليها نسبة الافراد الذين لم يشاركوا في دورات تدريبية اذ بلغت (22%) ثم جاءت بعدها نسبة الافراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح ما بين (4-6) حيث بلغت نسبتهم (14%)، في حين بلغت نسبة الافراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح ما بين (7-9) دورة (8%)، وتشير هذه النسب الى الحاجة الى إجراء دورات اكثر خصوصاً للموظفين الجدد.



## أحد عشر : وصف مجتمع الدراسة

اختير قطاع الاتصالات المتنقلة لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ، والمتمثلة بشركتي زين (Zain) واسيا سيل ( Asia Cell ) ميداناً لاختبار مخطط وفرضيات الدراسة لكونهما من أقدم الشركات العاملة في سوق خدمات الاتصالات الخلوية في العراق ويُعدّان الأكثر انتشاراً والأكبر حجماً .

ويمثل مجتمع الدراسة عينة من مدراء الوحدات والأقسام والفروع الموجودين في شركتي الهاتف الجوال في العراق (زين واسيا سيل) والبالغ عددهم (50) مديراً لشركة زين ، و(50) مديراً لشركة اسيا سيل ، أي بمجموع (100) شخصاً للشركتين. وقد تم اختيار شركات الهاتف الجوال لأن قطاع الاتصالات المتنقلة يعد من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم ، التي تتميز بمنافسة عالية ضمن الأسواق العالمية والتي تجعل الشركات العاملة في هذا المجال تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل خدمة للزبون في كافة أنحاء العالم ، كما أن هذه الشركات تعد ضمن مصاف شركات الاتصالات المتنقلة العالمية المتعددة الجنسيات التي لها فروع في مختلف أنحاء العالم .

## ❖ لمحة تاريخية للشركتين

## أولاً : □ شركة زين

تعتبر شركات الهاتف المحمول وخدمات الاتصالات منذ بدء تشغيلها عام 2003 حديثة نسبياً في العراق وهي تواجه تحديات استراتيجية وعلى رأسها تحديات المنافسة والتطورات التقنية المذهلة وهي تحاول التمايز في تقديم خدماتها وفهم أسواقها وزبائنها لكسب الحصة الأكبر من الاسواق . وتعد زين وهي نتاج اندماج شركتي اثير وعراقنا احدى الشركات الرائدة في الاسواق الناشئة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تهدف لتصبح واحدة من أكبر عشر شركات للهاتف النقال في العالم بحلول عام 2011 .

بدأت شركة (الاثير) أعمالها في العراق 2003/12/1 وسارعت خطاها لتتجاوز كل الصعاب لتوفير الخدمة خلال (60) يوماً من تاريخ توقيع العقد وجعل الشبكة تعمل على أتم وجه وبنهاية عام 2005 استطاعت أن تغطي امتداداً لخدماتها بنطاق (2200) كيلومتر.

اما شركة (عراقنا) لخدمات الهاتف الجوال بدأت أعمالها في العراق في 2003/11/6 حين حصلت على إجازة تقديم الخدمة الأولى في المنطقة الوسطى من العراق، إذ قدمت خدماتها بأبسط الوسائل لتقوم بنشر شبكة اتصالات عالية الجودة بخدماتها المختلفة وبأسعار معقولة قياساً بمثيلاتها في الأقطار المجاورة لتبدأ بتقديم خدماتها فعلياً اعتباراً من 2003/12/1 .

ان اطلاق الهوية الجديدة لشركة زين من دمج شركتي ( عراقنا ) و ( ام تي سي اثير ) جاء ليكمل الدور الكبير الذي قامت به الشركتان في المجتمع العراقي ، وان الدمج اسس بذلك اقوى شركة للاتصالات المتنقلة في العراق وفي منطقة الشرق الاوسط الذي سيؤدي الى تعزيز المكانة الريادية التي تتمتع بها المجموعة في السوق العراقية . اذ نجحت الشركة في اول سنتين من عملها في تنفيذ الأهداف الاولية على الرغم من الوضع الامني في العراق لتكون الرائدة في خدمات الهاتف النقال . حيث تشغل الشركة بحدود (3000) موظف و (50%) من حصة السوق، ويتجاوز عدد العملاء (10 ملايين ) والشبكة مؤهلة لتوفير كامل القدرات لتغطي أكثر من (8000) كيلو متر .

وتمثلت رؤية الشركة المستقبلية بأن تصبح احدى الشركات القائدة العاملة في مجال الاتصالات المتنقلة في العالم بتوفير :

1. أفضل الخدمات وبجودة عالية وذات معايير عالمية إلى زبائنها.
  2. أفضل قيمة لحاملي أسهمها.
  3. مناخ مناسب لتطوير وتنمية العاملين .
- وتتمثل رسالة الشركة بتوفير :

1. كافة متطلبات الاتصال للأسواق النامية وخدمتها بجودة عالية.
2. التسابق من أجل خدمة اكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال تغطية اكبر مساحة سكانية في العالم.
3. تشكيل مستقبل للأسواق التي تعمل فيها.
4. توسيع الشركات ونصب ابراج لتقوية الشبكة في كل منطقة .
5. خدمة البيع الالكتروني .
6. مكاملة الفيديو المستقبلية .
7. مد شبكة الشركة الى مدن شمال العراق في السليمانية ، اربيل ، ودهوك .
8. طرح اسهم في سوق العراق للاوراق المالية

ويتمثل شعار شركة زين ( التآلق – الانتماء – القلب ) .

وتعمل شركة زين بهويتها الجديدة في (23) دولة منها الكويت والسعودية والاردن والبحرين والسودان وفي العراق وفي لبنان وفي العديد من دول افريقية ، وتهدف في اطار توسعها الجديد الى الدخول في نادي العشرة الكبار .

### ثانياً : □ ركة اسيا سيل

لاول مرة في عام 1999 كان لـ Asia Cell مفهوم ثوري في السوق العراقية وكان دخول الشركة في سوق المنافسة على الصعيد العالمي يمثل تحدياً كبيراً في خضم مختلف العقوبات الاقتصادية والحصار من قبل المجتمع الدولي فضلاً عن حظر كل من الحكومات العراقية السابقة ، الا ان التحدي الذي اجتمع مع المهارة والكفاءة المهنية والتي سمحت بالتجاوز على هذه التحديات لتصبح Asia Cell رائدة في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في العراق .

تعتبر Asia Cell الشركة الاولى للعمليات التجارية التي بدأت عام 2000 في شمال العراق حيث بدأت تنمو بصورة كبيرة في تشرين الاول عام 2003 ومنحت Asia Cell سنتين امتياز الهاتف المحمول وشملت بتغطية ستة محافظات في شمال العراق وحصلت على رخصة عام 2005 لتشمل تغطية كاملة لجمهورية العراق .

في عام 2007 فازت Asia Cell بالحصول على ترخيص لتصبح شركة اتصالات جي إس إم مع أكبر تغطية للشبكة في البلاد حيث يشغل مايقارب من ( 2000 ) موظف غالبيتهم العظمى من العراقيين وأسست مكاتب تنفيذية في بغداد والبصرة وغيرها من المدن الرئيسية في العراق ، والشركة تقدم خدمات لأكثر من ( 8 ملايين ) مشترك في جميع انحاء البلاد وتوصف هذه الشبكة بأنها واحدة من أكثر الانجازات الرائدة في تاريخ العراق .

- تسعى الشركة لتصبح واحدة من اسرع الصناعات نمواً في العالم من خلال جهود البحث والتطوير .
- شعار الشركة هو التقدم والابتكار والتميز .

### اثنى عشر : أدوات التحليل الاحصائي Tools Analysis Techniques

اعتمدت الباحثة الاساليب الاحصائية الاتية لتحليل فرضيات ومخطط الدراسة واختبارها وكما يأتي :

#### 1- الاساليب الاحصائية الوصفية

- وتستخدم من اجل التحقق من تمرکز اجابات عينة الدراسة وتشتتها وكما يأتي :
- أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة .
- ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .

#### 2- الأساليب الإحصائية التحليلية

- أ. معامل الارتباط بيرسون ( pearson Correlation ) : استخدم لفحص العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متمثلة بالظواهر المؤثرة في المتغير التابع وبيان قوة واتجاه العلاقة بينهم .

- ب. معامل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .
- ج. معامل التحديد ( $R^2$ ) : وهو يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- د. اختبار ( T ) : وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .
- هـ. اختبار ( F ) : وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .
- و. تمت معالجة البيانات احصائياً لاستخراج النتائج بأستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز ( SPSS ) .



## الفصل الثاني

### مفكر النظري للدراسة

#### المبحث الأول

الاطار النظري لاسرار النجاة المحيطة الارواح

#### المبحث الثاني

الاطار النظري للميرة الفلسفية المستدامة



## المبحث الاول استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

### المقدمة Introduction

في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى ، احجمت كثيرًا من المنظمات عن المنافسة المباشرة خوفاً على كياناتها الاقتصادية حيث المنافسة هي سمة العصر وباتت أغلب المنظمات تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية تساعدها في البقاء والاستمرار.

وقد ظهرت العديد من الاستراتيجيات المتطورة في الآونة الاخيرة ، لعل أحدث هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية المحيط الأزرق التي تم اكتشافها من قبل المنظمات التي تبحث عن التغيير والتجديد ، وهي فرصة جديدة للبحار الى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد ولم تدخل الى سوق المنافسة الشرسة .

فاستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة خيار أمام المنظمات لتنتشل نفسها من المنافسة الدوية التي تميز المحيطات الحمراء ، وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا نازع فيها ، بحيث تصبح المنافسة راء غير طروح . فبدلاً من تقسيم الطلب - الذي هو قليل اصلاً - ولاحقة المنافسين وتقليدهم ، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانعقاد من المنافسة .

يتناول هذا المبحث المحاور التالية :

أولاً : مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

ثانياً : ايجاد المحيطات الزرقاء

ثالثاً : المقارنة بين استراتيجتي المحيط الأحمر والأزرق

رابعاً : الابداع - الخروج من الادارة الحمراء والدخول الى الادارة الزرقاء

خامساً : ابتكار القيمة - جر الزاوية لاستراتيجية المحيط الأزرق

سادساً : صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

سابعاً : تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية

المحيط

الأزرق

## اولاً : مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق The Concept of Blue Ocean Strategy

### أ- مفهوم الاستراتيجية

قبل الخوض في مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق ، ينبغي التعرّيج على بعض  
□ اطرح في الفكر الاستراتيجي عن مفهوم الاستراتيجية العالمة التي اوردها العديد من الكتا  
□ والباحثين. اذ يعد مفهوم الاستراتيجية اطاراً ذا ابعاد شمولية يرتبط بنجاح □ نظمة الأعمال  
□ وستقبلها. وهو مفهوم قديم وعريق أشئتت تسميته □ الكلمة الأغرريقية (strategos) التي  
تبلورت في اثناء الاصلاحات الديمقراطية بالاشارة الى الوحدات العسكرية والسياسية التي  
كونت □ جلس الحر □ ( Macmillan & Tampoe, 2000 : 14 ).  
لذلك وردت تعاريف عديدة لهذا المفهوم لم يتفق الكتا □ والباحثون على تحديدها بسبب تباين  
اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية ، فقد عرفت الاستراتيجية في قلاوس : Websters , 2003 :  
( 1158 ) بأنها (( علم وفن □ ممارسة الاعمال العسكرية لملاقاة العدو تحت ظروف □ لائمة ))  
في حين عرفت في قلاوس اوكسفورد بأنها (( خطة يقصد بها انجاز غرض خاص ))  
(Hornby , 2004 : 1284).

□ أما في □ جال الادارة فقد عرف الاستراتيجية ( Schermerhorn, 2001:158 ) بأنها خطة  
شاملة لوضع التوجيهات والارشادات بالموارد المتاحة لانجاز الأهداف طويلة الأمد .  
في حين اشار اليها ( الخفاجي ، 2004 : 31-32 ) بأنها توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد  
الأمد بما يضمن توافق □ واردها □ مع تغيرات البيئة ، ونجاحها في اسواقها وزبائنها اضافة الى  
□ قابلية توقعات المساهمين .

في حين نظر اليها ( Glueck ) على أنها خطة □ وحدة شاملة □ وتكاملية تربط بين المزايا  
الاستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة ، وهي □ صممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.  
وهناك □ عرفها بأنها تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريقة العمل  
وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف (الصيرفي، 2008: 18-19) .

□ ( الزغبى، 2009 : 106 ) فقد عرف الاستراتيجية بانها الوسيلة المستخدمة لتحقيق  
الغايات والاهداف وليس □ جرد خطة أو خطط □ منفصلة بل هي خطة □ وحدة تربط جميع أجزاء  
المنظمة □ عا" وتكون شاملة اي تغطي جميع أنشطة المنظمة □ تكاملية □ وتجانسة وصولاً  
لتحقيق اهدافها .

واخيراً اشار ( بني حمدان والادريسي، 2009 : 167 ) الى □ مجموعة □ من التعريفات  
لمفهوم الاستراتيجية □ نها :

- الاستراتيجية □ تقوم به الادارة العليا □ أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة .
- الاستراتيجية تشير الى القرارات التوجيهية الاساسية ، اي بمعنى الاغراض  
والرسالة والمقاصد الاساسية .
- الاستراتيجية تتألف □ من □ جمل الافعال والاجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه  
التوجيهات .

و الاستراتيجية الفعالة تضمن تحقيق فوائد عديدة في مجالات عديدة منها على سبيل المثال ( Schermerhorn, 2001 : 162 ):

- 1- الربحية .
- 2- الحصة السوقية .
- 3- القدرة البشرية .
- 4- الاداء المالي .
- 5- تقليل الكلف .
- 6- نوعية المنتجات .
- 7- الابداع .
- 8- المسؤولية الاجتماعية .

ما تقدم نلاحظ ان التعريفات التي قيلت عن الاستراتيجية ، ان بعضها يركز على دور المنظمة في المدى البعيد وبعضها يهتم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، بينما يركز بعضها الاخر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد ، وعلى أنها علم وفن . وفي هذا الصدد ترى الباحثة ان الاستراتيجية خطة طويلة الأجل وجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة ببيئتها الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات ضمن البيئة الخارجية المحيطة ما يعزز وقفها التنافسي في مجال عملها .

#### ب- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

إن مصطلح المحيط الأزرق ( Blue Ocean ) مصطلح جديد ، اقتبس من المحيطات وياها الزرقاء الصافية ، اذ تم تناوله في عالم الاعمال تشبيهاً . حيث اغلب الصناعات اليوم لم تكن وجوده في حيز الوجود قبل (100) عام تلاً كالسيارات والطيران والمحطات الكهربائية . بل ان بعضها لم يكن من المتوقع ان تظهر في ذلك الوقت، مثل الهواتف المحمولة والحاسبات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل (30) عاماً . ومع قليل من التأمل نجد كم أن الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل ان تكون صناعة اساسية بعد (20) عاماً من الان .

والملاحظ أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة ابداً ، بل تتغير ذاتياً وباستمرار . وتتحسن عمليات التصنيع فيها وتتوسع اسواقها فضلاً عن ان هناك قدرة على خلق صناعات جديدة واعادة ولادة الصناعات الموجودة ما جعلها تبحث عن أسواق تكون جالاً لمنتجاتها . ( Kim & mauborgne, 2005:1 ) .

إن فالمحيط الأزرق هو تلك المياه النقية الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها وية المياه الحمراء ، من تلك الخصائص اقتبست الاستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الاعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح احدى الاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمات في عملها تحت اسم استراتيجية المحيط الأزرق والتي يقصد بها :



اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود . وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق . او الميكشف بعد ان اصقاع المحيطات الصافية ( نقاط السوق النائية) التي لم يصلها ان يعكر صفوها قط . في هذه البقاع غيرالمكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الاولى. وهي صافية وذات لون ازرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدوية . ( Ghosn, 2009 : 2 )

فالمحيط الأزرق هو كل الصناعات غير الموجودة اليوم – فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون . وتكون المنافسة مستقلة ( أي جعل المنافسة راء غير طروح ) ، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد . ( Kim & mauborgne, 2005 : 2 )

واشار ( Oliver , 2009 : 1 ) الى ان المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تكافح لصنع استقلالية تنافسية من خلال اعطاء طفرة كبيرة في القيمة والمنظمة نفسها .

ويتطلب خلق المحيطات الزرقاء أفكاراً تعرف بالسوق الجديدة بدلاً من للاحقة المنافسين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية . وهي تحدد من خلال فتح ساحة سوق غير طروقة سابقاً ، وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي .

وعلى الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيداً وراء حدود الصناعة الموجودة حالياً ، فإن معظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة . ( Kim & mauborgne, 2005 : 3 ) . حيث تمثل المحيطات الحمراء Red Oceans الصناعات القائمة اليوم. ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والحدود في نقطة المحيطات الحمراء حددة وتفوق عليها (علوّة وقبولة) وكذلك قوانين المنافسة . ( Landahi, 2006 : 12 )

ان قانون المنافسة الاساس الذي يسود عالم الأعمال اليوم ، يركز بالدرجة الاولى على قدرة المنظمة في المنافسة والوصول الى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من نافسيها . (نجم، 2003: 16 )

وتتجسد قواعد المنافسة في القوى التنافسية الخمس المطروحة من قبل Porter إذ القوة الجمعية لهذه القوى المحركة للتنافس تحدد الارباح المحتملة للصناعة .

(Wheelen & Hunger, 2004 : 61)

وتحاول المنظمات في المحيط الأحمر أن تتفوق على نافسيها لتحظى بالحصة الاكبر من الطلب ومع ازدهام السوق فإن كانية الربح والنمو تتقلص ، وتتكدس البضائع وتحول المنافسة لون المحيط الى اللون الاحمر . ( Rahman, 2008 : 4 ) .

وتتعلق حدة التنافس بتحركات المنظمة و نافسيها فالكثافة التنافسية تزداد عند ما تتحدى المنظمة تحركات المنافسين ، أو عند ما تتحرك نحو الفرص التي تحسن من وقعها التنافسي ( Hitt, etal : 74 , 2001 )

وعندها تصبح الأوضاع دية والمنافسة حية تتعكر المياه وتسيل الدماء فيخرج منافسون كثيرون من السوق .

لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة . ( Peca, 2009 : 51 )

والجدول ( 5 ) يوضح بعض اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

جدول ( 5 )  
اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

ت	الباحث	السنة	التعريف
-1	Kim & Mauborgne	2005	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف الى حد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة غير طرّوح ، لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد .
-2	Sloan & Pollak	2006	تعني انتقال المنظمة من ساحة السوق الحالي الى ساحات جديدة .
-3	Yang	2007	هي استراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقاً والانعقاد من المنافسة .
-4	Coughlin	2007	هي استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث ان المنظمة لاتضطر الى مارسة المنافسة السعرية .
-5	Saxtoft	2008	هي تعبير جازي للاسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الاوائل في الصناعة .
-6	Baxter & Lynne	2008	هي استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة .
-7	Layton	2009	تعرض رسالة طموح وان النجاح لايعتمد على المنافسة الشرسة او على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق ابداع القيمة .
-8	Ghosn	2009	اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الذوية .

المصدر : اعداد الباحث اعتمداً على الادبيات

وإن خلال ذلك ترى الباحثة ان استراتيجية المحيط الأزرق هي البحث عن اسواق غير  
مكتشفة أو مناطق جهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي  
استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة. وهي  
صافية وذات لون ازرق رائق لعدم تلوثها بها بالمنافسة الدولية .

### ثانياً : ايجاد المحيطات الزرقاء Creating Blue Oceans

هناك قوى عدة دافعة للحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء منها التقدم السريع في التقنيات  
الانتاجية الصناعية ، والسماح للموردين بإنتاج انواع وتشكيلات لم يسبق لها مثيل من المنتجات  
والخدمات ، الأمر الذي ادى الى تزايد عدد الصناعات وتفوق العرض على الطلب ( Kim &  
maubrogne, 2005 :4)

ويزيد الاتجاه نحو العالمية في تعقيد الوضع ، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول ،  
وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره .  
ان العولمة الحالية للاسواق والسرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا والتداول الالي  
للمعلومات جعل المنظمات في العالم أجمع تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهده من  
قبل . ( الزغبي، 2009 : 359 ) .  
ولأجل تحقيق النجاحات التنافسية عبر عولمة الصناعة ينبغي على المنظمات الاعمال  
تحقيق افضل طابقة بين الغرض الاستراتيجي للصناعة والسوق المستهدف .  
( Peterson, 2007 : 1 ) .

وحيثما ترغب الصناعة بعولمة أسواقها عليها أن تأخذ بالحسبان قوة مركزها التنافسي  
الحالي ، لأنه الأفضل يعني ميل الصناعة الى تبني الغرض الاستراتيجي الموجه بالنمو ،  
وسيكون هذا الافتراض هادفاً وبعنواناً عند ما يكون الاساس التنافسي هو اقتصاديات الحجم بدلاً  
من اقتصاديات النطاق وسيدرك اللاعبون الاساسيون ان ضعفهم في السوق الحالي يقف عند  
ادائهم الضعيف في زوايا الكلفة في محاولة لتعويض ذلك بالبحث عن المزيد من الطاقة عبر  
النمو والتوسع في الاسواق . ( Park, 2008 : 3 )

وأشار ( Rainey, 2006 : 1 ) الى ان ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية  
والنقلات الاقتصادية وزيادة التشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة المنظمات الدولية اليوم  
أدت الى صعوبة التنبؤ بها واصبحت تمثل تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال . فالزبائن  
واصحاب المصالح والمجتمع يتوقعون ويطلبون منتجات وخدمات وعمليات فائقة مع اهدار  
اقل وتقليل الاثار السيئة على الصحة والبيئة وتحسين مسؤوليات المنظمة في القرارات  
وجميع النشاطات المرتبطة بالتكنولوجيات والمنتجات والعمليات لكل مشروع جديد . وهذه  
التوقعات تطبق ايضاً على جميع نشاطات وعمليات شبكات التجهيز والشركاء والتحالفات وكل  
ما يرتبط بالمنظمة بصورة مباشرة او غير مباشرة ، لذلك فعملية التحول في المنظمات يجب  
ان تكون مناسبة وتتضمن تغييرات لاعادة تشكيل استراتيجيات المنظمات بشكل دراتيكي في  
عالم اليوم .

ان التطور التكنولوجي حسن كثيراً أن انتاجية المنظمات ما جعل المجهزين يوفرون كميات هائلة من المنتجات والخدمات ، وبعدها ازيلت الحدود التجارية بين الدول والمناطق وأصبحت المعلومات حول المنتجات والأسعار متوافرة للكل ، أصبحت الأسواق الاحتكارية تختفي شيئاً فشيئاً وفي الوقت نفسه هناك ادلة على زيادة الطلب في الأسواق المتطورة كل هذه الظروف ساعدت على ايجاد استراتيجية المحيط الأزرق .

ان خلق حيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة . اذ تعمل المنظمة على خلق حيط أزرق من خلال الاداء القوي الذي يؤدي الى نتائج معروفة ، ومن ثم يظهر الابداع في الأفق ( Starmer,2008 : 3 ) .

ويرى ( Yang , 2007 : 111 - 114 ) ان خلق حيط أزرق تحتاج فيه المنظمة الى عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وانتاج شيء لم ينتج سابقاً .

كما أكد كذلك على ان استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المنظمة من التكيف بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبون لتشكل مجموعة جديدة من القيم حيث يتشكل هذا النوع من غير أي منافسة .

واشار ( Oliver , 2009 : 2 ) الى ان لخلق المحيط الأزرق دخلين :

➤ **الاول :** خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من انه لايراعي متطلبات المجتمع ، الا انه اثبت من انه دخل فاعل جداً ونتاج . مثال ذلك خدمة Google والتي انجز لها ملايين المستهلكين إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير ، حيث اصبح اليوم كل مستخدم للانترنت يستعمل أو يدرك أهميتها.

➤ **الثاني :** خلق تطبيقات جديدة واعادة تعريف الأفكار مع حيط احمر وجود حالياً .

فالعديد من المنظمات اليوم تمارس نشاطات تعاكسة مثل محاولة خلق طرائق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات وراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق . أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية .

وعلى الرغم من ذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تجلب بعض المحددات على الابداع ايضاً . فمنها ادراكي وبعضها تنظيمي :

❖ فالمحدد الادراكي هو ان المنافسين غالباً ما يسدون الطريق على الابداع بسبب صراع العلامات التجارية ومن الملاحظ ان العلامات التجارية القوية تؤثر على الصراع التنافسي ، فالمنظمات التي تمتلك هذا النوع من العلامات التجارية مثل IBM-GE – Coca – Cola- Microsoft وغيرها تعتمد عليها في الدخول الى اسواق جديدة ، او عند عرض منتجات جديدة ، ومن دون هذه العلامات فإن الار يتطلب منها ايجاد طرائق اخرى مثل تخفيض اسعار منتجاتها او غير ذلك لضمان وقوع لها في السوق ( Pearce & Robinson, 2000 : 102 ) .

❖ والمحدد الثاني هو تنظيمي ، لأن الابداع عادة يتطلب من المنظمات أن تحدث تغييرات كبيرة سواء في تطبيقات الأعمال أو في السياسات ، حيث يحدث التغيير نتيجة جهد قصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الافراد والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها لائمة لبنية العمل الجديدة

(صالح وداغر ، 2000 :535) وأن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع ، حيث ان التغيير في الابداع الاستراتيجي يغير قواعد اللعبة . أي تتجاوز الخوف من التغيير وقاؤه وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.  
(Gupta & gorindarajan, 2000 :1)

❖ وهناك حد آخر يمثل القوى الاقتصادية للمحيطات الزرقاء ، فالحجم الكبير المتولد من خلال خلق القيمة يؤدي الى تقليل الكلف بشكل متسارع وبالتالي يؤثر على جميع المنظمات ( Starmer, 2008 :3 ) .

ويرى ( Robbins & Coulter, 2007 : 365 ) أن التغييرات الاقتصادية تؤثر على كل المنظمات فالضغوطات الاقتصادية تجبر المنظمات على أن تكون أكثر كفاءة في تقليل الكلف وحتى في الاقتصاديات القوية فإن حالات عدم التأكد من اسعار الفائدة وعجز الموازنة والتقلبات في اسعار صرف العملات قد تخلق ظروفاً تجبر المنظمة على التغيير .

حيث اكد ( Naumann, 1995 : 1 ) الى ان القوة الاقتصادية بدأت تنتقل من الاجراءات والمجهزين الى الزبائن وبدعي القيمة لذلك فان التغييرات السريعة في الأسواق المحلية والخارجية بسبب التقلبات الاقتصادية باشكالها كافة ينتج عنه انخفاض التكاليف الى ادنى حد ممكن وتعظيم الارباح الى اقصى حد ممكن . وان كثيراً من المنظمات تتوجه نحو الزبون من خلال جذب زبائن جدد والعمل على الاحتفاظ بهم وفهم احتياجاتهم وتقديم أفضل الخدمات اليهم .

وأشار ( Boyce, 2002 : 108 ) الى ان دراء المنظمات لديهم الحل الاثل لمواجهة النجاح الاقتصادي للبلدان المنافسة وهو التوجه نحو الزبون .

اذ ان المنظمات المبدعة في عملها هي التي تتبنى تحقيق هدف الرضا لزبائنهم وان نمو المنظمات وازدهارها لبقائها في بيئة المنافسة رهون بتقديم افضل قيمة لزبائنهم وان تقديم المنظمة قيمة سيئة هو اسهل طريق لتلاشيها او فشلها (Naumann, 1995 : 5) .

كما ان العديد من المنظمات تترك المنافسين يضعون المؤشرات والمعايير ولكنها تفتح المجال للمفكر الاستراتيجي ولمبدعيهم بأن لا يستخدموا المنافسين قاعدة او اساساً لعملهم ، وبدلاً من ذلك فهم يركزون على ختلف الزبائن . وهناك المنظمات التي تبحث بعمق عن الاسواق غير المكتشفة وتحاول التوغل في اماكن لم يصل اليها المنافس بعد ، حيث تسمى بالمنظمات الباحثة عن الاسواق الزرقاء وتقوم هذه المنظمات بصياغة الاستراتيجية نفسها كونها المصدر الحقيقي للابتكار بالمنظمات الاقل نجاحاً فأنها تتبع نطق الاستراتيجية التقليدية ( شعاع، 2006 :2) . وهي لاتستغل فرص النمو والاسواق غير المكتشفة ما يعرضها الى التهديد والابطاء في النمو وان ثم التوقف وهناك العديد من المنظمات التي فشلت في تكييف نفسها مع احتياجات السوق ركزة هدفها على مجرد انتاج سلع وخدمات

وهي توهمة بأنها تتجه نحو النمو في الوقت الذي تتردى فيه نحو الانحدار وهذه المنظمات صابة بظاهرة قصر النظر التسويقي (ادريس والغيص ، 1994 : 85 ) وتل هذه المنظمات لاتفكر بالميزة على المنافسين فقط لكنها تخطط للوصول الى افضل المزايا وهي تكافح ن اجل الميزة التنافسية وتصارع ن أجل الحصول على التمايز. وهذه المنافسة لم تنتج شيئاً سوى ( المحيط الاحمر) في صراع المنافسين على الارباح ( Kim & Mauborgne, 2005 : 210 ) . والصراع التنافسي يؤثر في قدرات المنظمة الخاصة بكسب ودعم الميزات التنافسية . ان اهم ما يتصف به الاقتصاد العالمي هو زيادة حدة الصراع التنافسي ودي تأثيره على استراتيجيات الاعمال (Pearce & Robinson, 2000 : 97).

وهذا الاتجاه الذي ساد في القرن العشرين هو الآن في طريقه الى الزوال ، و مع تزايد وية المحيطات الحمراء ستحتاج الادارة للاهتمام اكثر بالمحيطات الزرقاء، وليس على المنظمات ن الان فصاعداً أن تتنافس في ساحة حدودة وذلك عن طريق فتح ساحة سوق جديدة لخلق المحيطات الزرقاء والاداء العالي المستديم ن خلال التحرك الاستراتيجي ، وهو جموعة ن الفعاليات الادارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوقاً كبيرة ، تلك التحركات التي تؤدي الى ايجاد منتجات وخدمات ضمن ساحة جديدة ن الاسواق مع قفزة نوعية في الطلب تضم بين طياتها النمو المنفعي . وهذه التحركات الاستراتيجية عملت على ايجاد المحيطات الزرقاء (Kim & mauborgne, 2005:10)

### ثالثاً : المقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والأزرق

#### Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy

خلال العقود الخمسة الماضية كانت المنافسة في قلب كل وقع ستراتيحي للمنظمة وضمن كل المستويات الادارية وكانت هذه الحالة تعكس التفكير الاداري ونوع الاستراتيجية المستخدمة وحالة البيئة التي تساعد على التنافس . وفي بعض الحالات فأن التحليل الجيد والذي يتضمن نسبة العرض وليس الطلب وتوفر الموارد هي التي تكون فاعلة في أي صناعة الا انه لايزال هناك العرض هو الذي يحدد نطاق الطلب . و ن هنا فالستراتيجيات تتحدد ن خلال مستوى الطلب وتوفر الموارد وهذه الستراتيجيات تسمى المحيط الاحمر والذي وصفه Kim بأنه يمثل الأماكن الموجودة أصلاً ( Landahi, 2006 : 12 ) .

ولكن النمو في الاتصالات لعب دوراً كبيراً في تحديد الربح في السوق وفي الوقت نفسه عملت على تسهيل الابداع الجديد في الصناعة ، ما خلق طلباً جديداً بدلاً ن الطلب الموجود اصلاً . وكل الاسواق الجديدة لم تكن وجودة والتي تضع استراتيجيات لخلق طلب تنافسي مع هناك ربح سريع وكبير وهذا يسمى بأستراتيجية المحيط الأزرق .

واستراتيجيات المحيط الأزرق أداة ذات خطرة كبيرة بالنسبة الى تلك الستراتيجيات الموجودة في الاسواق المعروفة وهذه المخاطرة هي السبب الرئيس الذي يجعل المنظمات

تسعى الى الاستراتيجيات الحمراء ( التنافسية ) في الاسواق الموجودة ، لأنها تحقق عائداً على الاستثمار عروفاً وهدداً وهذا اشكل المحيط الاحمر الكبير ( Fortenberry, 2009 : 114 ) .

فاستراتيجية المحيط الأزرق هي خلق طلب جديد بدلاً من الطلب الموجود اصلاً . وكل الاسواق الجديدة التي لم تكن وجوده هي التي تضع استراتيجيات لخلق طلب تنافسي مع هياش ربح سريع وكبير . ( Thummeister, 2007 : 2 ) .

أما استراتيجية المحيط الاحمر فهي كيفية ازاحة المنافسين عن السوق اذهي استراتيجية نافسة السوق التي تتمثل في المبادرات والطرق التي تلجأ اليها المنظمة لجذب زبائنها لتحمل الضغوط التنافسية ولتقوية وقعها في السوق ( Theompson & Strickland, 1996 : 116 ) .

وبالمقابل فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي كيفية تجاوز حدود السوق الحالية وترك المنافسة في الخلف وهي استراتيجية ابداع السوق . ( Estill, 2007 : 1 ) . ويرى ( Saxtoft, 2008 : 190 ) ان استراتيجية المحيط الأزرق هي تعبير جازي للاسواق الجديدة والتي تخلق قبل المبتكرين والمتحركين الاوائل في الصناعة ، حيث لا توجد نافسة .

أما استراتيجية المحيط الاحمر فتعتمد على نافسة السوق اذ ان المنظمات المبدعة تناضل من أجل الحركة واحدة تلو الاخرى والفرق بين الاستراتيجيتين هو التركيز على نطاق عمل يدعى ابتكار القيمة الذي يعتمد على القيمة والابتكار .

واشار ( Swayne, etal, 2006 : 261 ) بأن هناك نوعين من الاستراتيجيات وهي استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الاحمر ، حيث يحاول المخطط الاستراتيجي للمحيط الاحمر التنافس لكسب حصة سوقية في الاسواق التقليدية ويسعى لتنفيذ استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة ، وتستخدم المنظمات في المحيط الاحمر استراتيجيات دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة إذ تعمل على خلق صعوبات للمنافسين وتتنافس في مجال سوقي حدود . أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيئات جديدة واعادة تعريف المنتجات او الخدمات او طبيعة المنافسة وجعل المنافسة راء غير طروح والسعي للحصول على استراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد . حيث ان خصائص استراتيجيات المحيط الأزرق شابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن اسواق ومنتجات وخدمات جديدة .

ومن هنا فإن استراتيجيات كل من المحيط الاحمر والأزرق تبدوان كأنهما عالمان مختلفان لكنهما ترابطان جداً وسوف يكون احدهما غذاء للآخر ( Jamil, 2008 : 1 ) .

والجدول (6) يبين اوجه المقارنة بين الاستراتيجيتين .

جدول ( 6 )

مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق مع استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
- خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقاً	- التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
- جعل المنافسة امراً غير مطروح	- الحاق الهزيمة بالمنافسين
- خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	- استغلال الطلب الحالي
- كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة	- اجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة
- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها الى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة .	- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز او الكلفة المنخفضة

Source : Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey, (2006) , " Smarter , Faster , Better : Strategies for Effective , enduring , and Fulfilled " , John Wiley and Sons, P 153

في ضوء ما تقدم ، يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفترض ان الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة ، وان المنظمات جبرة على التنافس ضمنها ، وهو افتراض بني على ايسميه الاكاديميون المنظور البنيوي أو حتمية الوسط المحيط ، وعلى العكس يرتكز ابتكار القيمة على نظور يرى ان حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة ، بل يمكن اعادة بنائها خلال العمل و معتقدات العاملين في هذه الصناعة ، وهو ايسمى نظور اعادة البناء .

كما ان التميز في المحيط الأحمر يمتاز بكلفته العالية لان المنظمات تتنافس في المجال نفسه . لذلك فإن الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة . كما في عالم اعادة البناء فان الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة ، وان ثم ايجاد المحيط الأزرق ( Hollensen, 2007 : 115 ) .

#### رابعاً : الابداع - الخروج من الادارة الحمراء والدخول الى الادارة الزرقاء

##### Innovation – Out of the Red and into the Blue Management

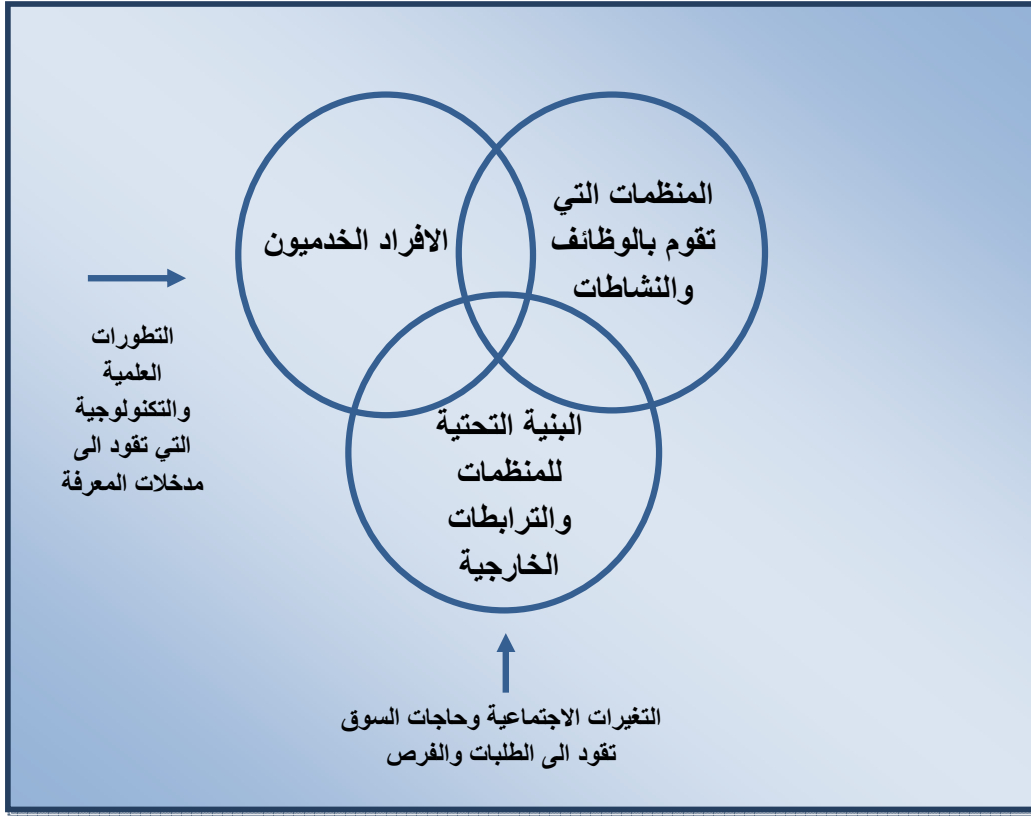
ركزت معظم الاستراتيجيات خلال الربع الاخير من القرن الماضي على المنافسة الحمراء دون غيرها . فكانت النتيجة شيوع فاهيم واساليب ومهارات عن طريق المنافسة في المحيطات والاسواق الحمراء ، عن طريق توظيف ادوات وافكار ادارية معروفة من قبيل تقليص الحجم



وتميز المنتجات وتركيز الجهود وتحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين . وقد تم كل هذا في ظل غياب كمال لما نسميه المحيط الازرق للاسواق ( Hollensen, 2007 : 118 ) .

واشار ( Oliver, 2009 : 2 ) الى ان المحيطات الحمراء تمثل كل الصناعات الموجودة اليوم - فضاء السوق - والموقف التقليدي اليوم يستند على التساؤل الاتي : كيف تمارس المنظمات استراتيجياتها الاساسية لكي تستطيع ان تنجز الاعمال بشكل يتفوق على منافسيها للحصول على حصة سوقية اكبر ان الطلب الموجود ، فكلما استمرت المنظمات بالتنافس يصبح المحيط أكثر احمراراً وتقل احتمالات الارباح والنمو . والطفرة الاستراتيجية اليوم هي في كيفية انهاء عالم المنافسة وحاوله الخروج عن صفوف المنافسين . وحسب وصف السوق الموجودة اصلاً والسوق الناشئة الجديدة فإن الاحمر كان في الاصل ازرق . والازرق غالباً يظهر ان التطبيقات والوحدات الادارية التي طورت ستراتيجيات السوق الموجودة اصلاً (الاحمر) (تقليل الكلفة وتعظيم القيمة) وكيفية تطوير طريقة لايجاد طلب ربح جديد . لذلك فالاستراتيجيات الادارية تتحرك ويمكن ان تتغير بدلاً من تحليل الصناعة او لون المنتج وذلك يعني الابداع . فالابداع هو التفكير لما هو ابعد من الاساليب التقليدية ، واتباع طرائق جديدة في الاداء المتمثلة بايجاد احداث للتصايم للمنتجات وتطبيق تقنيات جديدة وتعميق برامج التدريب وتطوير الافراد واستحضار كل اشكال المجازفة الناجمة عن تبني الابداع ، يحقق تحولات ابداعية من دخلات وعمليات وخرجات في بيئة المنظمات ( Daft, 2001:356 ) .

واشار ( Trott, 2005 : 5-12 ) الى ان فكرة الابداع اصبحت اليوم مقبولة بشكل واسع وقد اصبحت الابداع جزء من الثقافة . والابداع هو في قلب العديد من النشاطات في المنظمات ، ولكن النظرة للابداع وفهم الابداع تختلف من تخصص الى اخر . واكد Trott ايضاً ان الابداع هو ادارة كل النشاطات التي تتضمن توليد الافكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق المنتج الجديد ( او تحسينه ) او تصنيع العملية او المعدات ، اذ ان الابداع ليس نشاطاً فرداً ولكنه عملية كلية من العمليات الفرعية المترابطة وهو ليس فقط مفهوم فكرة جديدة ولا ابتكار جهاز جديد ولا تطوير سوق جديد ، ولكن عملية الابداع هي كل هذه الاشياء في اسلوب متكامل . والشكل ( 3 ) يبين عملية الابداع .



□ كل ( 3 )

عملية الابداع

Source: Trott, Paul , (2005) , " Innovation Management and New Product Development" , 3<sup>th</sup> ed , Prentice Hall , P ( 10 ) .

حيث يظهر الافراد كونهم □ كوناً رئيساً لعملية الابداع . فالافراد داخل المنظمات هم □ ان يعرف المشاكل ويمتلك الافكار ويقو □ ون بالترابط الخلاق والتشارك الذي يقود الى الابداع . وأشار ( Tucker, 2009 : 11-12 ) الى ان الابداع نوعان هما :

- ❖ ابداع العملية : والذي يمكن □ نظمات الخدمة □ ان تقديم تحسينات في الخدمة المقدمة للزبائن □ مع اضافة خدمات جديدة أو اضافة □ منتجات تكون □ رؤية للزبون . ويعد ابداع العملية □ همأ جداً لنمو المنظمة لسبب بسيط هو ان □ ن غير العمليات الفائقة لا يمكن تنفيذ ابداع الاستراتيجية .
- ❖ ابداع الاستراتيجية : ويتضمن كل الاشياء التي تحيط بمنتجات المنظمة وتضيف قيمة الى خبرات الزبائن .

وأكد أيضاً ان ابداع العملية غير □لاحظ □ن قبل الزبون ، □ا ابداع الاستراتيجية □رتبط بشكل □باشر بالزبون وتضيف قيمة □لموسة جديدة . وان ابداع الاستراتيجية يتضمن □داخل تسويقية اعلانية ويقدم أساليب جديدة للبيع □داخل جديدة لخدمة الزبون . ويحدث اهم انواع لابداع الاستراتيجي عند □ا تقرر المنظمة تسويق □نتجاتها وخدماتها وخبراتها الى جماعات جديدة □ن الزبائن .

ويرى ( الطائي والعلاق، 2009 : 207 ) ان الافكار الجيدة والمبتكرة لا تأتي □ن فراغ. فهي حصيلة تفاعل □مع البيئتين الداخلية والخارجية ، لان التسويق بشكل عام نشاط ديناميكي فاعل لا يعرف السكون .

والابداع هو توليد لكل □ما هو جديد □ن الافكار والعمليات والمنتجات وقبولها وتطبيقها . والتغير على العموم يولد هزة في توازن السوق لكن الابداع هو الذي يوفر بدائل لكل سوق □ن الاسواق الموجودة اصلاً . ( Stoner, etal, 1996 : 426 )

والسؤال الاساسي الذي يطرح نفسه هنا : كيف يمكن الخروج □ن المحيط الاحمر للمنافسة الدولية والابحار في المحيط الأزرق بالانعتاق □ن المنافسة ؟ فبعض الكتا □ن والباحثين وصف استراتيجية ابداع القيمة بانها تحسين النظام الكلي لانشطة المنظمة وتمييز الربحين عن الخاسرين . ( Clark, 2007 : 2 )  
لذلك فالابداع يطلق □جموعة □ن العوامل التي تؤدي الى نجاح المنظمة ، وهذه العوامل هي :- ( Jamil, 2008 : 2 )

#### أ- اتقان اللعبة المستهدفة :

هي عملية توقع وصياغة سيناريوهات لتوازن المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار كل اللاعبين في السوق تلك التي قد ترفع □ن تطور ذلك السوق وهذه هي الخطوة الاولى للابداع الناجح ، وتتمثل في كيفية الحصول على □دخلات جديدة للمنظمة لم يسبق ان استخدمتها .

ويرى ( Tucker, 2009:12 ) ان الابداع عبارة عن طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة وخدماتها . الامر الذي لم يعد □قتصرأ على تصميم □نتج □عين بل تقديم اشياء جديدة للزبائن لم يفكروا فيها على الاطلاق .

#### ب- اكمال قوة اللاعبين :

الموقع الذي تبذل فيه المنظمة كونه □كماً أساسياً للمنتجات الرئيسية للاجراءات الصار □ة في السوق المتشابكة (المتداخلة) وهذه القوة تزيد □ن قوة الابداع ، إذ ان □مارسة الابداع يحمي المنظمات عن طريق طرح □نتجات أو خدمات جديدة باستمرار □ن خلال خلق آلية لاستبعاد المنتجات المتقادمة أو التي لم تلق الراج

المطلوب ، و أن ثم فإن حماية الابداع تعني بشكل مباشر حماية ضمان مستقبل المنظمة لتفوز بحصة كبيرة في السوق ( Mello, etal, 2006 :76 ).  
واشار ( السلا رائي، 1999 : 29 ) ان الابداع هو الاحلال المستمر للجديد بدلقديم بتقديم شيء جديد او تقديمه بطريقة افضل .  
ويرى ( Schlegelmilch, 2003 : 118 ) ان الابداع الاستراتيجي اعادة تشكيل الاسواق من خلال كسر القواعد وتغير طبيعة التنافس لانجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن ويحقق نمواً رتفعاً للمنظمات .  
فالابداع الاستراتيجي هو اطار لتطوير الاعمال ، يركز على المستقبل ، ويحدد فرص النمو ، ويخلق رؤية طويلة الأمد . وتكمن قوة الابداع الاستراتيجي في بعدين هما : ( Wit, etal , 2000 : 73 ) ( Jones, 2002 : 31 )

- الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الاعمال عبر تفهم الزبون ، واعتماد المسار الاستراتيجي .
  - الربط بين الرؤية والواقع والاكتشاف .
- لذلك فالابداع الاستراتيجي هو المادة الحيوية لفكرة العمل التجاري بتغيير كل سوق المنظمة وكفاءاتها ونظمتها ، وهذا يعني شمولية الابداع الاستراتيجي وتخصسه بتطوير المنظمة بأكملها . ( Derjer, 2006 : 145 )

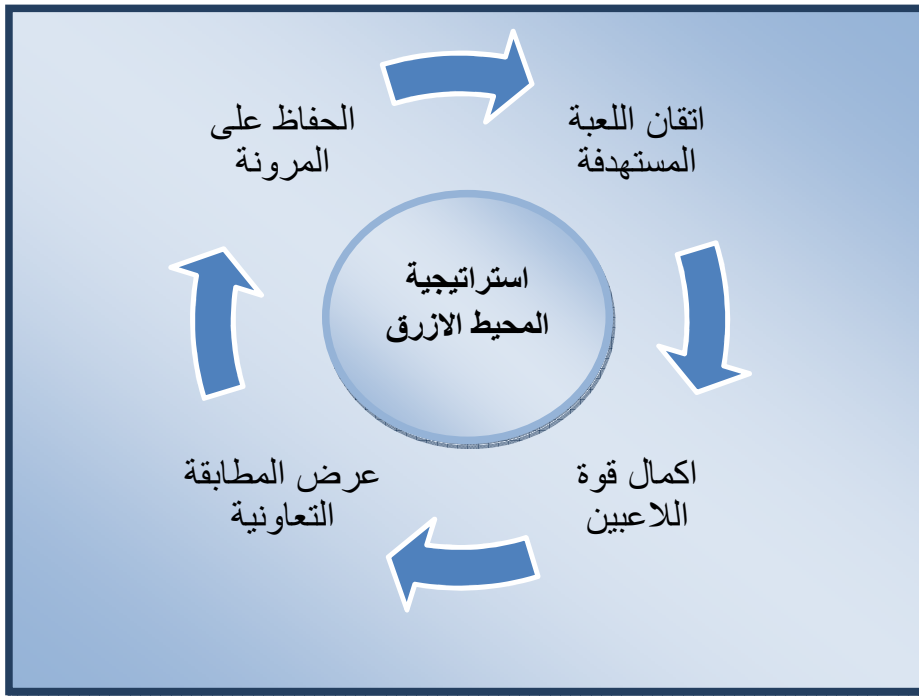
### ج- عرض المطابقة التعاونية :

تأسيس شراكة مع اللاعبين في السوق ، فالتعرف على حاجات الزبائن هو مسألة في غاية الاهمية لضمان ان الافراد في المنظمة يتفاعلون فيما بينهم من اجل انجاز الاعمال الموكلة اليهم (Gostsch & Davis, 2006 : 203).  
اذ عرف ( Hellerigel, etal , 2001 : 226 ) الفريق على انه عدد من العاملين الذين لديهم من المؤهلات ( القابليات والكفاءات والمعرفة ) والذين يكونون لتزويد اداء اهداف عالية وعلاقات عمل متبادلة بينهم .  
ويرى ( Jones, 2002 : 35 ) ان الاسلوب الفرقي في العمل يقود الى تحقيق الابداع الجمعي ، عبر تحفيز اعضاء الفريق على التفكير المستقبلي ذي النهايات المفتوحة ( التفكير في رغبات الزبون ) وتحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الادارة يحددان رؤية تنظيمية مشتركة ، من اجل السعي لتطويرها ، وتحفيزهم على نجاحها .

### د- الحفاظ على المرونة :

تصميم المنتج والخطط التسويقية ينبغي ان تكون مرنة وطابقة للتغيرات والنمو المتسارع في السوق فقدره المنظمة في سايرة التطورات الحاصلة في مجال

التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن ، يعتمد على ادراك سلوك المستهلك ورغبته الدائمة للتغيير . (البكري، 2008 : 207 )  
واشار ( Pitts & Leis, 1996 : 129 ) الى ان قدرة المنظمة تتعزز عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب بدع تقدم ن خلال تقديم منتجات جديدة أو الولوج الى اسواق جديدة . لذلك فان المنظمات التي ترغب بالبقاء تكون قادرة على التكيف ( Trott, 2005 : 5 ) .  
وهذه الدعائم الاربعة يمكن ملاحظتها او رسمها على شكل دائرة وهذه الدائرة تعوم في المحيط الازرق كما وضح في الشكل (4) . ( Jamil, 2008 : 3 )



كل (4)

الدعامات الاربعة لإستراتيجية المحيط الازرق

source: Jamil, Mohammad. " Red and Blue ocean Strategy", (2008)

<http://www.blueoceanstrategy.com> P (3)

وهناك ثلاث خصائص لاستراتيجية المحيط الازرق الناجحة وهي :  
( Layton, 2009 : 3 )

- (1) **التركيز** : لكل استراتيجية كبيرة تركيزها . حيث تكون المنظمة ركزة تركيزاً كلاً على زيج واحد اذ تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها وتكون ذات سمعة جيدة في الاسواق .
  - (2) **التفرد** : عندما تصبح استراتيجية المنظمة جرداً حاملة تقليدية للحاق بما يفعله المنافسون ، فانها تفقد تفرداها . ( شعاع، 2006 : 4 )
  - (3) **الشعار المقتنع** : تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لاجع واتجاه واضح ، فالشعار الجذاب يعطي الزبائن رسالة واضحة ويعلن عن زيج القيمة الذي تقدمه المنظمة . وتنعكس الطريقة المثلى لاختبار فاعلية الاستراتيجية في قوة واصالة الشعار الذي تقدمه لزبائنها .
- ويرى ( Robbins, 2001 : 37 ) ان استخدام المنظمات للعلامة التجارية تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله وواظبته على التعامل مع العلامة المنظمة .
- فضلاً عن ذلك اضافت الكثير من المنظمات شعاراً عيناً للتذكر الى اسم علامتها التجارية التي يتم تكرارها في كل اعلان تقدمه . ان اثر استعمال الشعار راراً وتكراراً بمثابة المنوم المغناطيسي والمخدر في صورة العلامة التجارية التي تبندعها . لذلك فالمنظمات يجب ان تطور شعاراً جذاباً له فاعول جيد في ذهن الزبائن ، حيث ان لكل منظمة شعاراً عيناً فمثلاً بعض المنظمات تستخدم الالوان وبعضها الروز للتعرف على العلامة التجارية . (كوتلر، 2004 : 78 )

من خلال ذلك ترى الباحثة ان من دون هذه الخصائص فان استراتيجية المنظمة تكون شوشة وغير متميزة وبعيدة عن التحقق بسبب ارتفاع بنية تكاليفها .

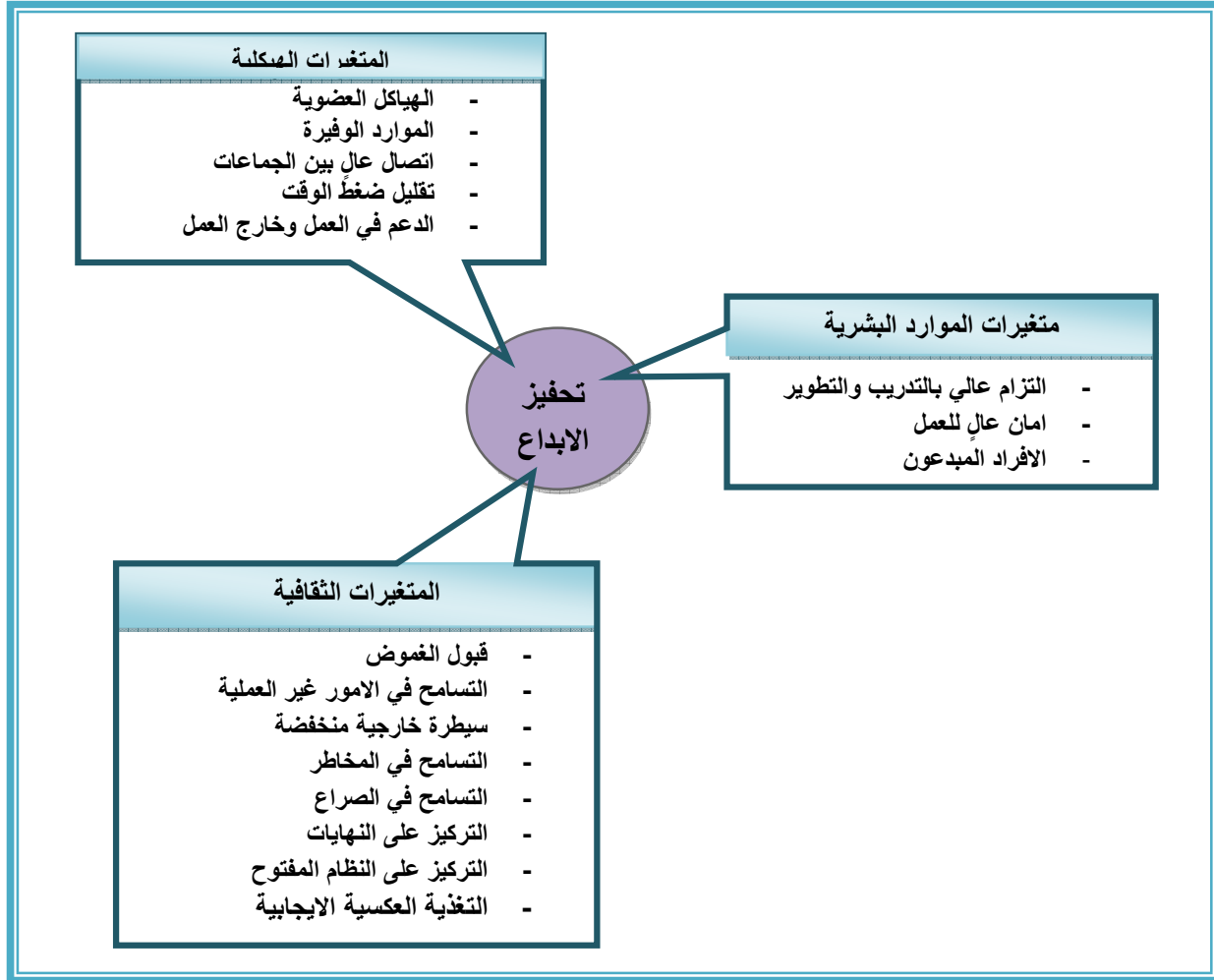
### خامساً : ابتكار القيمة : جر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق

#### Value Innovation : The Cornerstone Of Blue Ocean Strategy

تتميز المنظمات الابتكارية بسمات تجعلها اكثر قدرة على الاتيان بالابتكارات وتبنيها واخراجها الى السوق اكثر واسرع من المنافسين . ولعل السمة البارزة انها منظمة استقطاباً للافراد المبتكرين الذين يتمتعون بخصائص تجعلهم اكثر قدرة على ابتكار وتقبل الجديد والدفاع عنه في واجهة العقبات من الافراد الاخرين و من الاجراءات والروتينيات التنظيمية .

فضلاً عن ان السمة البارزة الاخرى تتمثل في العوالم التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار وساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويمكن المبتكرين من الحصول على الموارد اللازمة من اجل تطوير الافكار الجديدة واختيارها وتحويلها الى نتجات جديدة (نجم، 2003 : 103)

وأشار ( Robbins & Coulter, 2007 : 374 ) الى ان المنظمة التي يمكن ان تصبح  
ببتكرة □ ن خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي □ خرجات □ رغوبة ( ابتكار المنتجات  
ووسائل العمل ) والذي يتضمن عملية تحويل المدخلات . وهذه المدخلات تتضمن الافراد  
والجماعات المبدعة داخل المنظمة ، لكن □ تلاك افراد □ بدعين غير كافٍ للمنظمة . فيجب ان  
تتوافر البيئة الصحيحة لعملية الابتكار ، والبيئة التي تحفز على الابداع تتضمن □ تغيرات عديدة  
تتكون □ ن ثلاث □ جموعات □ ن المتغيرات وكما □ وضحة في الشكل ( 5 ) .



□ كل ( 5 )

متغيرات الابداع

Source: Robbins, Stephen & Coulter, Mary , (2007) " Management"  
9<sup>th</sup> ed , prentice Hall, P (374) .

لذلك فالابتكار يعني التوصل الى كل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة . أي التعلل مع شيء جديد لم يسبق اختياره (Stringer, 2000 : 88) . فهو بمثابة وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفه جديدة في المجال نفسه او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل ( نجم، 2003 : 104) .

اذ تسعى المنظمات العالمة على وفق استراتيجية المحيط الازرق الى ان تبتكر اعمالاً ومنتجات جديدة وايضاً ابتكار بيئة عمل افضل للافراد العاملين لديها واستخدام طرائق واساليب مبتكرة في عملية المزيج التسويقي ( ابتكار منتج ، ابتكار سعر ، ابتكار ترويج ، ابتكار توزيع) وفي هذا الصدد تم تقديم نموذج ابتكار القيمة من قبل ( Kim & mauborgne ) ( طاهر، 2006 : 43) .

يُعدّ ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الازرق ، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة راء غير طروح ، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة الى المستهلكين ، ومن ثم فتح ساحة سوق جديدة غير طروقة ، اذ يؤكد بدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها ( كيم ورنبيه، 2006 : 32) .

ويرى ( Critelli, 2007 : 1) ان حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الازرق هو (ابداع القيمة) حيث يوجد المحيط الازرق عند تحقق المنظمة ابداع القيمة التي تخلق قيمة لكل من المشتري والمنظمة ، فالابداع في ( المنتج والخدمة والتسليم ) يجب ان يرفع ويخلق القيمة للسوق ويحاول ازالة او تقليل المعالم او الخدمات التي تكون اقل قيمة في السوق الحالية او المستقبلية ، وبالتالي تعرض الفكرة الجديدة عملية الجمع بين خلق القيمة وتخفيض الكلف في القطاعات السوقية المستهدفة .

وأكد ايضا" ( Critelli ) ان هذه الافكار جاءت بعد الانتقادات التي وجهت لمايكل بورتر حيث قال أن نجاح المنظمة يعتمد على تخفيض الكلف أو صنع التمايز . وقد اقترح ( Charles . w.l. Hill ) عام 1988 أن نموذج بورتر قد اخطأ ، لان التمايز يمكن ان يكون وسيلة للمنظمات لتقليل الكلف . وقد اقترح ايضا" ( Hill ) بأن الجمع بين التمايز وانخفاض الكلف قد يكون ضرورياً للمنظمات للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة .

لقد وضع بورتر دخليين عاين يمكن للمنظمة استخداهما لتحسين خلق القيمة ، وهما استراتيجية التمايز واستراتيجية القيادة في الكلفة . ولكن استراتيجية المحيط الازرق تحاول الخروج من هذه القاعدة من خلال صنع التمايز من غير زيادة في كلف المنتجات والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يخلق قيمة ضاعفة للزبون ( Kalscsics, etal, 2008 : 226) .

واشار ( Oliver, 2009 : 2) الى ان ابداع القيمة يوجد في المنطقة التي تعمل بها المنظمة ويؤدي الى التأثير المرغوب على هيكل الكلف والقيمة الممنوحة للزبائن . وتقليل الكلف يتم من خلال ازالة العوائق المنافسة في الصناعة .

وقيمة المشتريين تنشأ من خلال عناصر لم تكن معروضة في الصناعة سابقاً . ولذلك فإن مع الوقت تقل الكلف كلما زادت اقتصاديات النطاق بسبب ارتفاع حجم المبيعات التي تولد قيمة فائقة .



ويختلف ابتكار القيمة عن اضافة القيمة . حيث ينتمي الاول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر . فالقيمة التي تنتمي الى المحيط الاحمر يطلق عليها القيمة المضافة، ويتم في القيمة المضافة التركيز على الفاعلية في اضافة المنافع للمنتج او الخدمة المقدّمة للزبون ( Setijono, 2008 : 16 ) .

القيمة التي تنتمي الى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة ( Jackson, 166 : 2007 ) وان خلق القيمة للزبون يعدّ ورد المنظمة المحتمل في الحصول على عائد أعلى من متوسط المعدل ، وان اهداف المنظمة ذات الصلة بخلق القيمة يؤثر في اختيار استراتيجية الاعمال والهيكل التنظيمي الخاص بها . وعادةً ما يتم خلق القيمة من خلال خفض تكاليف المنتج و انتاج منتج او خدمة ذات خصائص مميزة ( Robinson , 2000: 210 ) Pearce & .

ويشير ( Feller, etal , 2006 : 6 ) الى ان تحديد القيمة من وجهة نظر الزبون يتم من خلال علين من العوامل الحساسة التي يجب اخذها بالحسبان عند وضع استراتيجيات تكوين القيمة .

أ- من هو الزبون ؟

ب- ماهي القيمة ؟

عندئذ تقوم المنظمة بتحديد عظم احتياجات الزبائن التي على اساسها تنظم اعمالها او انشطتها بكفاءة ، لتقوم بعدها بتقديم الاحتياجات بسرعة ، وبدقة مع أقل كلفة ممكنة ، لان القيمة تحدث عندما يكون الزبائن مطمئنين من خلال عملية تبادل المنتجات او الخدمات وان القيمة تتجاوز الثمن الذي دفع من قبلهم .

لذلك تعمل المنظمات على فهم حاجات ورغبات الزبون و من ثم تصميم استراتيجياتها بالتركيز على الزبون ، وتقديم قيمة مميزة له ، وبناء العلاقات المربحة معه ، و من ثم تجني المنظمات فائدة تكوين القيمة للزبون ( Kotler, 2008 : 5 ) .

فالمنظمات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها ( Albert, 2008 : 2 ) التي تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور (الشبراوي، 1995 : 123) ، ولكنها تنتهج نطقاً استراتيجياً مختلفاً ، نطلق عليه ابتكار القيمة ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من (( الابتكار + القيمة )) وذلك كما يلي : (Kim & mauborgne, 1997(a):105) .

❖ **القيمة دون ابتكار** : تصحح مجرد اضافة للقيمة . وهي تركز على اضافة القيمة بمستويات تدرجة وتوقعة ، لكن لمخازن المنظمة وحدها وليس لموقعها في السوق او مكانها في المحيط .

وان المنظمات التي حافظت على عدلات نمو و ارباح عالية مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات وبغض النظر عن الحجم والعمر الزماني وظروف الصناعة والبلد الذي تعمل به هذه المنظمات فإن استراتيجياتها كانت تتمحور حول ابداع القيمة ( Value innovation ) .

فالمنظمات المتفوقة في الاداء كانت وحدة في اتباعها لاستراتيجية الابداع خارج الاطار التقليدي فهم يركزون على الابداع ليس كونه شيئاً تكنولوجيا ولكنه شيئاً قيماً ولذا فإن اهتمام هذه المنظمات بالقيمة يعوق اهتمامها بالتكنولوجيا ولذا فأنها تدعى بـنظمات ابداع القيمة ، فبدلاً من تركيز هذه المنظمات على ظروف الصناعة ووقوعها ضحية لهذه الظروف فأنها (نظمات ابداع القيمة) تركز على خلق الفرص في مجال عملها وتحاول الاجابة عن التساؤل حول كيف يمكن لنا تقديم قيمة اكبر للمستهلك تؤدي الى زيادة في الارباح . وبغض النظر عن الظروف التنافسية ما يؤدي الى اختبارات استراتيجية مختلفة عن المنافسين (Kim & mauborgne, 1997(b): 8-10) .

ان التركيز على القيمة يضع المشتري في مركز التفكير الاستراتيجي بدلاً من المنافسة فالتركيز على الابداع يدفع المدراء الى اوراق التطور النسبي الى اساليب جديدة كلياً لاداء العمل . ان مستوى الابداع للمنظمات التي تتبنى ابداع القيمة هو افضل بكثير من تلك التي تعمل على تقليد المنافسة ما يساعد المنظمات الصغيرة التي تتبنى هذا المفهوم للنمو وزيادة الارباح من دون الدخول في منافسة مباشرة مع المنظمات الكبيرة ( Kim & Mauborgne, 1997(c): 112 )

❖ **الابتكار بدون قيمة :** ان التكنولوجيا ليست هي القائد الاساس في خلق المحيطات الزرقاء . فالمحيط الأزرق هو ليس ابداع التكنولوجيا ، لكن المحيطات الزرقاء تأتي من خلق القيمة . فربط الابداع بالقيمة الكبيرة للزبائن هو ليس من ابداع التكنولوجيا . لان التكنولوجيا لم توجد لتعرف عالم الخلق في المحيط الأزرق . فالتكنولوجيا تعد جذابة في السوق الذي تعمل به المنظمة اذا كانت تصنع المبادرة والالفة غير لفئة النظر للمستخدم ( Oliver, 2009 : 5 ) .

فالابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه سنقبل السوق . وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهما هم غير مستعدين لقبوله او لشرائه ، وهو لهذا يفشل ايضاً . ولقد ركزت معظم دراسات الابداع والابتكار على تطوير حلول لمشاكل التكنولوجيا فقد حاول الباحثون بيان كيف يمكن للمنظمة تطوير حلول تكنولوجية لمشاكل الزبائن حيث ينظر للتكنولوجيا كحلول للمشاكل ( Hargadon & Sutton, 1997 : 716 ) .

واشار ( Trott, 2005 : 10 ) الى ان الدراسات الحديثة من قبل ( Hamel, 1994 ) و ( Christensen, 2003 ) اظهرت ان الاصغاء للزبائن قد يخلق الابداع التكنولوجي ويعيق النجاح طويل المدى للمنظمة . ولكي تكون المنظمات ناجحة في الصناعة التي تتصف بالتغيير التكنولوجي فان عليها ان تبحث عن الابداع الذي عادة لا يكون مطلوباً من قبل الزبائن الحاليين .

واكد ايضاً على ان الابداع التكنولوجي اليوم اصبح كوناً اساسياً في تطور المجتمعات البشرية .

وعلى خلاف الابداع التكنولوجي فإن ابداع القيمة يركز على اعادة تعريف المشاكل ذاتها وهذا هو الذي يقلل من اهمية المنافسة ، ومن خلال تقليل مشاكل الصناعة فإن ابداع القيمة ينقل معايير الاداء التي تقيم الزبائن ما يؤدي الى خلق فضاء سوقي جديد (Mello, etal, 2006 : 77) .

ولكي نتعرف على مشاكل الزبائن فإن النظرة الداخلية للسوق تكون اكثر الحاحاً لاكتشاف الفرص الموجودة وغير الظاهرة او لخلق طلب جديد ، ولهذا فإن ابداع القيمة هو تابع للنظرة الداخلية للسوق والنتيجة عن التفكير الابداعي الاستراتيجي (Kim &Mauborgne, 1999 : 85) .

كما ان ( ابتكار القيمة ) يختلف عن ( تكنولوجيا القيمة ) لانه يحدث عند انتهج المنظمات او تقييم وازنات استراتيجية سوية بين الابتكار وتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي ( Chang, 2009 : 2) .

ويرى ( Terziowski, 2008 : 192 ) ان ابتكار القيمة يربط بين قيمة الزبون والابتكار التكنولوجي ، فالابتكار التكنولوجي لايهم بقيمة الزبون لذلك فالتكنولوجيا الجديدة قد لا تكون مقبولة من السوق كما هو الحال في قيمة الزبون . فالابتكار التكنولوجي يميل الى التركيز على الحلول بينما ابتكار القيمة يركز على اعادة تعريف المشكلة .

ويحدث ابتكار القيمة عند توازن المنظمات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة . فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي ، وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا ايجاد المحيط الأزرق والانعناق من المنافسة . وان ابتكار القيمة يتحدى اهم العقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على اساس المنافسة وهي : البيع بحسب كلفة القيمة .

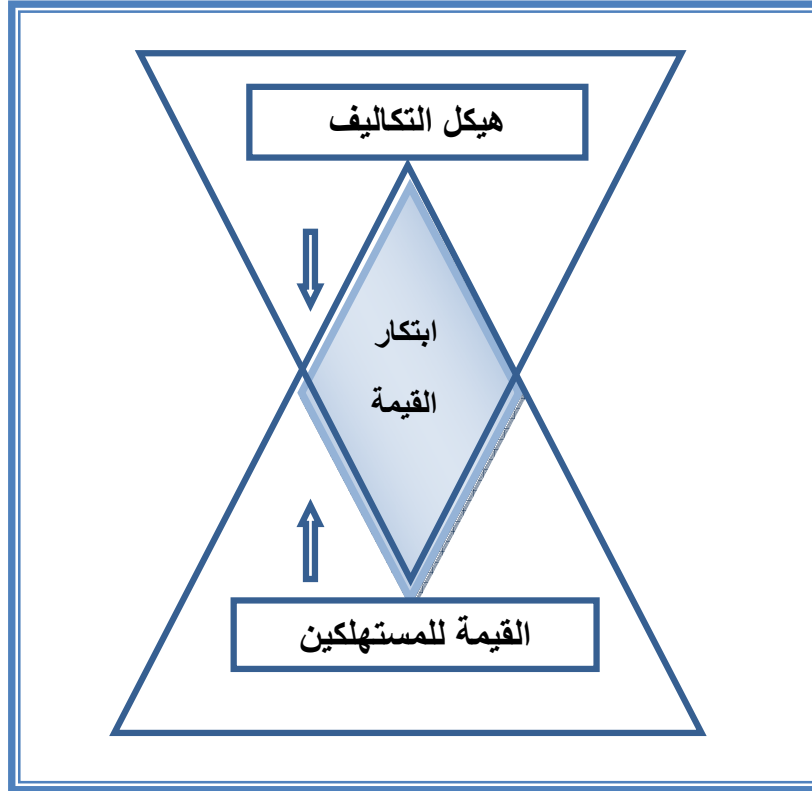
وهناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على خلق قيمة اكبر للمستهلكين بسعر اعلى ، او خلق قيمة مقبولة بكلفة اقل حيث الاستراتيجية تقدم خياراً بين التمييز او الكلفة المنخفضة ( Kim & mauborgne, 2005 : 12) .

أي ان على المنظمات التي تريد تقديم قيمة اكبر للزبائن التضحية بأعتبارات التكلفة ، وعلى المنظمات التي تريد تقليص التكاليف ان تضحي بأعتبارات القيمة التي تقدمها للزبائن . (كوتلر، 2000 : 74)

وعلى العكس من ذلك فإن يبحثن عن ايجاد المحيطات الزرقاء يسعون الى خلق التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد . ( Layton, 2009 : 3 ) اي ان مفهوم ابتكار القيمة او القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة ) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليص التكاليف) في الوقت نفسه . (شعاع، 2006 : 3) .

فمن خلال دراسة ابداع القيمة وجد ان هناك اختلافاً متميزاً لمنظور السوق غيراً للمنظور التقليدي (Siegemund, 2009 : 26) . ويتكون هذا المنظور من عنصرين هما :-

- 1- التسعير الاستراتيجي لخلق الطلب بحيث يؤدي الى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع .
- 2- التكلفة المستخدمة لخلق الربح بحيث يؤدي ذلك الى زيادة هامش الربح وتغيير في هيكلية التكلفة ما يؤدي الى صعوبة تقليده من قبل المنافسون .



كل ( 6 )

ابتكار القيمة

Source : Siegmund,Carsten , ( 2009 ) , " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany ", Bod – Books on D, P ( 28 )

كما يتعلق خلق المحيطات الزرقاء حسب الشكل (6) اعلاه بدفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقيدة للمستهلكين للأعلى باستمرار . يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة الى المنظمة والمستهلكين ، لان القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمها المنظمة للمستهلكين ، فالقيمة بالنسبة الى المنظمة تتولد من السعر وبنية الكلفة ، أي يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما توازن المنظمة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب وهذه المقاربة للنظام هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة . حيث تساعد استراتيجية المحيط الأزرق في التكاليف بين نطاق نشاطات المنظمة الوظيفية ونشاطاتها العملية .ولذلك فإن ابتكار

القيمة هو أكثر من كونه ابتكاراً ، بل انه يرتبط بالاستراتيجية المتلاحمة مع كمال النظام السائد في نشاطات المنظمة . حيث يتطلب ابتكار القيمة من المنظمات ان توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللمنظمة نفسها . وبغيا عن مثل هذه المقاربة المتكافئة ، سيبقى الابتكار بعيداً عن جوهر الاستراتيجية (Kim&muaborgn, 2005 :17) .

### سادساً : صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

#### Formulating Blue Ocean Strategy

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الاولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الاعمال الى ادلة ذات معنى يمكن ان يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة .

وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الاعمال ، حيث تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني . حيث الواقع الفعلي لتجار منظمات الاعمال يشير الى نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام الى اطار صياغة خطة استراتيجية بملاح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع ( بني حمدان وادريس، 2009 : 172 ) .

وعلى الرغم من ان الظروف الاقتصادية تشير الى زيادة الحاجة للمحيطات الزرقاء ، فإن هناك اعتقاداً شائعاً بأن فرص النجاح تكون اقل عند ما تخرج المنظمات خارج الحدود المعروفة للصناعة . فالاستراتيجية تحتوي دوماً على الفرصة والمخاطرة سواء أكانت بادرة باتجاه محيط احمر أم ازرق . وهناك ستة مبادئ Principles يمكن لكل منظمة ان تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مستدام من خلال تحريك الافراد نحو التعاون الطوعي الضروري كما وضح في الجدول (7) وهذه المبادئ هي :- ( Thompson & Mimick, 2001 : 22-23 ) .

#### جدول (7)

##### مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

1- مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعادة بناء دود السوق</li> <li>• التركيز على الصورة الكاملة وليس على الارقام</li> <li>• الامتداد الى ما وراء الطلب الحالي</li> <li>• السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح</li> </ul>
2- مبادئ تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التغلب على العقبات المنظماتية</li> <li>• بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية</li> </ul>

Source : Kim,Chan & mauborgne,Renee , (2005)

<http://www.blueoceanstrategy.com> P (18)

### 1- اعادة بناء □ دود السوق Reconstruct Market Boundaries

المبدأ الاول في استراتيجية المحيط الازرق هو اعادة بناء حدود السوق للانفلات □ المنافسة ، □ ن ثم ايجاد المحيط الازرق .  
وللانفلات □ ن المحيطات الحمراء على المنظمات ان تخترق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها . بدلاً □ ن البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المدراء النظر خلف هذه الحدود دائماً لايجاد المحيطات الزرقاء وعليهم النظر الى الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية ، وخارج □ جموعات الزبائن وخارج العروض التكميلية ، سواء أكان في المنتج أم في الخدات وخارج الاتجاه الوظيفي العاطفي للصناعة ، وحتى خارج الوقت (كيم ورنبيه، 2006 : 77 ) . والجدول (8) يلخص اطار العمل ذي المسارات الستة .

#### جدول ( 8 )

تصور مساة سوق جديدة  
" من المنافسة الى ايجاد محيط ازرق "

ايجاد المحيط الازرق	المنافسة	
تنظر الى الصناعات الشبيهة	تركز على الخصوم ضمن □ جال الصناعة	الصناعة
تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن □ جموعتها الاستراتيجية	المجموعة الاستراتيجية
تعيد تحديد □ جموعة المشتريين في هذا المجال □ ن الصناعة	تركز على تقديم خداة افضل لمجموعات المشتريين	□ جموعة المشتريين
تنظر الى عروض المنتجات والخدات المكملة	تركز على زيادة قيمة المنتج او الخداة ضمن حدود صناعتها	المنظور لعرض المنتج او الخداة
تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين اداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي او الوظيفي للصناعة	الاتجاه الوظيفي والعاطفي
تشارك في صياغة التوجيهات الخارجية □ مع تغير الوقت	تركز على التكيف □ مع التوجيهات الخارجية عند حدوثها	الز□ ن

Source :Gaspers ,Vincent, (2006 ) , " Organizational Excellence – Model Strategy", Gramedia Pustaka P( 538 )

ويمكن النظر الى اعادة بناء حدود السوق □□□ خلال المسارات التالية :

#### أ- النظر الى الصناعات البديلة **Look to Alternative Industries**

تعد المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لزيابنها " بدائل □□□ تماثلة " . حيث المنظمة لانتنافس فقط□□□ مع المنظمات الاخرى في□□□ جال صناعتها بل تتنافس ايضاً□□□ مع□□□ نظمت تعمل في□□□ جالات صناعات اخرى تنتج□□□ نتجات او خدمات بديلة بالمنتجات او الخدمات ذات الشكل المختلف ، لكنها تخدم الوظيفة نفسها او المنفعة الاساسية هي عادة بديلة بعضها لبعض . حيث تتضمن البدائل□□□ نتجات وخدمات ذات وظائف واشكال□□□ مختلفة ، لكن لها الهدف نفسه أو الغاية نفسها .

ويرى ( Yang, 2007 : 111 ) ان الصناعات البديلة في صناعة□□□ ا هي الصناعات التي تعطي اشكالا□□□ مختلفة□□□ ن المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه . على سبيل المثال المطاعم والمسارح تقدم انواعاً□□□ مختلفة□□□ ن المنتجات لكنها تؤدي الغرض نفسه وهو□□□ تعة الزبون . والصناعات المختلفة ضمن الصناعات البديلة نفسها قد تكون لها عناصر□□□ مختلفة لقيمة الزبون□□□ تلاً عناصر القيمة التي يقدمها المطعم تختلف تماماً عن عناصر القيمة التي يقدمها المسرح .

□□□ ن خلال التركيز على العناصر الاساسية التي تحفز المشتريين على الاختيار بين البدائل المتقابلة يُمكن المنظمة ان تبتكر□□□ حيطا ازرق لفراغ تسويقي جديد .

#### ب- النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة

##### **Look in Strategic Groups Within Industries**

ان المجموعات الاستراتيجية هي□□□ جموعة□□□ ن المنظمات والكيانات داخل صناعة□□□ ا التي تسعى لاستخدام الاستراتيجية نفسها□□□ ثل سيارات العائلة وسيارات□□□ نخفضة الكلفة وفي صناعة المطاعم هناك□□□ طاعم الوجبات السريعة و□□□ طاعم العائلة . وعادة الجماعات الاستراتيجية هي التي تتشارك بالسعر والاداء ، فمن يقدم سعراً عالياً واداءً عالياً وهناك□□□ ن يقدم سعراً واطناً واداءً واطناً . والجماعات الاستراتيجية يمكن ايضاً ان تتشارك في المجالات الوظيفية وكل□□□ جموعة استراتيجية عادة□□□ اتحتوي على عناصر□□□ مختلفة وقيمة للزبون ( Yang, 2007 : 118 ) .

واشارا ( Kim & Mauborgne, 2005 : 55 ) الى المجموعات الاستراتيجية على أنها□□□ جموعة□□□ نظمت ضمن□□□ جال صناعة□□□ ا تعمل على تنفيذ استراتيجية□□□ تشابهة . ويمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هـ□□□ ي تقريبي□□□ بني على بعدين اساسيين هما :

- السعر - والجودة .

اذ ان كل قفزة في السعر تعمل على احداث قفزة□□□ شابهة في بعض ابعاد الجودة ، أي ان فرق الجودة يجب ان يعطل فروقات السعر كما يدركه المستهلك . فأذا كان فرق السعر كبيراً جداً ، فإن السلع الاغلى لن تباع بشكل جيد ، □□□ ا اذا كان الفرق قليلاً جداً ، فإن السلع ذات الجودة العالية ستلتهم السلع الاخرى .

وغالباً ما تقوم المنظمات عند طرح منتج جديد بتحديد وقع طرح هذا المنتج وسنوى جودته وسعره ، اذ ان هناك ارتباطاً بين سنوى الجودة والسعر اذ بزيادة سنوى الجودة يزداد السعر ( عكروش وعكروش، 2004 : 51 ) .  
وفي دراسة اجراها ( Haiyang, 2001 : 12 ) عن المجموعات الاستراتيجية وقارن بين السعر والجودة فوجد ان هناك تشابهاً بين هذه المجموعات في حالة ان تكون المنفعة اكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن .  
حيث وصف ( Dwman, 2002 : 4 ) المنفعة بأنها السعر الاقل وهي ايضاً الجودة التي يستلمها الزبون . اي ( ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع ) . وان بعض الباحثين يرون قيمة الزبون على انها بادللة بين السعر والجودة وان هذا الاعتقاد نشأ من ملاحظتهم للاسواق وظهر في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ان السعر والجودة يقودان الى شراء الزبون ( Bruggen & Langerak, 2003: 2 ) .  
ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان اغلب المنظمات تركز على التنافس داخل الكتلة الاستراتيجية التي تنتمي اليها لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر والانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة .

### ج- الانتقال عبر سلسلة المشتريين Across the Chain of Buyers

وتتمثل بسلسلة من الخطوات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الشرائية لكل من محتاجه المنظمة من واد ومنتجات وخدمات ضرورية من قبل مجموعة الشراء في ظل المؤثرات والقوى البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية في نموها وديمومة نشاطها ( Pride & Ferrell, 2003 : 232 ) .  
حيث تتفق المنظمات المتنافسة على معنى حدد للمشتري الذي تستهدفه . لكن الحقيقة هي ان هناك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد واقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء وهم :

#### 1) المشترون Buyers

وهم الاشخاص الذين يمتلكون الصلاحية الرسمية لشراء المنتج ، وهذا يتضمن اختيار المجهز والتفاوض حول شروط الشراء ، وان المشتريين قد يطلق عليهم احياناً "وكلاء الشراء" . ان وكيل الشراء يقوم بجمع المعلومات عن واصفات المنتج والاسعار ، بينما يقوم الاخرون في داخل المنظمة باتخاذ قرار الشراء ( Zikmund & Amico, 2000:220 ) .

#### 2) المؤثرون Influencers

وهم الافراد الفنيون الذين يحتلون دوراً مهماً في عملية اتخاذ قرار الشراء وغالباً ما يشكلون وقعاً بارزاً في عملية الشراء ، كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والافراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عند ما يكون المنتج جديداً او يتضمن استخدام تكنولوجيا متقدمة . ( Vogel, 2003 : 3 ) .



### 3) المستخدمين Users

وهم اعضاء المنظمة الذين يستخدمون المنتج فعلاً وهم عمال الخطوط الانتاجية او شرفيهم (246: Perrcault & Mccarthy, 1999) والذين يبادرون بعملية الشراء بصورة تكررة ويحددون واصفات وخصائص المشتريات . ويقوم المستخدمون (بعد الشراء) بتقييم اداء المنتج طبقاً للمواصفات المحددة سبقتاً (Pride & Ferrell, 2003). (232 : )  
وفي هذه الحالات يتبين ان السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو اعادة النظر في سلسلة المشتريين والمؤثرين والمستخدمين .

### ٤-تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة

#### Complementary Product and Service Offerings

المنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط بعضها مع بعضها الاخر ( Bauer, etal , 2005 : 335 ) .

ويرى ( الطائي والعلاق، 2009 : 64 ) ان المنظمات تقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة، اي ان المنتجات والخدمات التكميلية اصبحت معياراً لقياس فعالية المنظمات على اختلاف انواعها .

وقليلة هي المنتجات والخدمات التي تستخدم في الفراغ ، ففي معظم الحالات هناك منتجات وخدمات اخرى تؤثر في قيمتها . لكن في معظم الصناعات يلتقي المتنافسون ضمن حدود العروض في مجال الصناعة من حيث المنتجات او الخدمات .

حيث تختبئ القيمة المطروقة عادة في المنتجات المكملة والخدمات والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الاجمالي الذي يبحث عنه المستهلكون عند اختيارهم لمنتج او خدمة ، والطريقة المبسطة للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل استخدام المنتجات وخلال استخدامها وبعد استخدامها .

ولابتكار المحيطات الزرقاء يجب الاجابة عن الاسئلة الاتية : (كيم ورنبيه، 2006 : 99)

- ا السياق الذي تستخدم فيه المنتجات او الخدمات ؟
- الذي يحدث قبل واثناء وبعد الاستخدام للمنتجات ؟
- هل تدرك المنظمة عقبات المستهلكين ؟
- هل يمكن تدليل هذه العقبات بتقديم حلول تكافؤ الخدمات والمنتجات المكملة ؟

### هـ - منظور الاغراء الوظيفي والعاطفي للمستهلكين

#### Perspective Functional or Emotional Appeal to Buyers

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور نتاجاتها وخدماتها فحسب ، انما على واحد او اثنين من اسس الاغراء الممكنة .

تتنافس بعض الصناعات بشكل اساس على السعر ، وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة ، وهنا يكون الاغراء نطقياً . لكن صناعات اخرى تتنافس في مجال المشاعر والاغراء هنا هو اغراء عاطفي ( Kim & mauborgne, 2005 : 69 ) .

حيث ان هناك نوعين من المنظمات هي : ( شعاع، 2006 : 7 )  
(1) نظمات تتنافس اساساً في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي . والصناعات ذات الجاذبية الوظيفية تقدم سلعاً رخيصة للزبائن وغالباً ما تتنافس نظماتها على تخفيض الاسعار من دون ان تهتم بالعناصر الاخرى ، وتحقق الجودة العالية والسعر المناسب ارضاءً للزبون . وينبغي للمنظمة الحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد لغرض تحقيق كفاءة اداء عالية ( Kaplan & Atkinson, 1998 : 371 ) .  
اذ تستطيع المنظمة كسب الزبون من خلال تخفيض بعض اسعار الخدمات التي تقدمها او زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمه (Kotler, 2000:45) .  
فالجودة هي ادراك باستمرار لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتلبيتها من خلال تحقيق المطابقة لمواصفات المنتج الذي يطلبونه ( Hill, 2000 : 304 ) .  
ويصفها ( Nickels, 2002 : 270 ) انها وسائل لكسب رضا الزبون بواسطة انشاء الجودة في تخطيط العمليات منذ بداية الانتاج ( شراء او بيع او خدمة ) والاستخدام هو الذي يبين مدى تحقيق رضا الزبون او العكس .  
لذلك فالجودة هي داد الزبون بما يحتاجه من منتجات ذات واصفات وخصائص تلبى رغباته في الوقت الذي يريده وبسعر مناسب يلائمه (قدار، 1998 : 84 ) .

(2) نظمات تتنافس اساساً على اذهان و شاعر الزبائن فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع العاطفي . والصناعات ذات الجاذبية العاطفية تمنح زبائنها عدداً من العناصر التي تزيد السعر من دون زيادة في الجودة .  
واشار (الحمدي، 2003 : 79) ان الزبون يحتل مكانة بارزة ضمن اهتمامات المنظمة ، وادركت العديد من المنظمات ان رضا الزبون يمنحها برراً قوياً للبقاء والنمو . وان الرضا هو شعور وجداني نحو سلعة معينة او خدمة بما يحقق من اشباع لحاجات الفرد .  
ويرى ( Lemon, etal , 2001 : 1 ) ان السعي الى ايجاد الروابط العاطفية القوية مع الزبائن من خلال قدرة المنظمة على بناء علاقات وطيدة مع زبائنها في بعض الجوانب المهمة من حياتهم . ومن هنا فان الزبون يثير اهتمامه جودة السلعة وتقديم الخدمة بعد الشراء ما يدفعه الى تكرار الشراء (Rsjsgaopal, 2000:52) .  
ويشير (Kotler, 1997 :40) الى ان الرضا والسرور الكبير بالسلعة يخلق ولاءً عاطفياً للمنتج .  
ويرى (كوتلر & سترونج، 2007 : 4) ان العاطفة تلعب دوراً هاماً في شراء الاعمال ويمكنها ان تحفز الطلب .

ويمكن ايجاد المحيطات الزرقاء من خلال : تحويل العمل ذي الاتجاه العاطفي الذي يرتكز على العلاقات الشخصية ، الى وظيفي ذي اداء عالٍ وكلفة اقل .

ولابتكار الاسواق الزرقاء لابد من الاجابة عن التساؤلات الاتية : ( كيم ورنبيه، 2006 : 109)

- 1) هل تتنافس الصناعة حول الاغراء الوظيفي او العاطفي ؟
- 2) اذا كانت تتنافس في مجال الاغراء العاطفي فما العناصر التي يمكن ازالتها لجعل المنافسة وظيفية ؟
- 3) اذا كانت تتنافس بالوظيفة فما العناصر التي يمكن اضافتها لجعلها اكثر عاطفية.

### و- منظور الزمن Time Perspective

ان التغيير الكبير في وقت قصير يسمى ( الصدفة المستقبلية ) وهي ظاهرة زمنية ناتجة عن التغيير المتسارع في المجتمع .

وعندما يحدث التغيير بسرعة فان قدرة الادارة على التفاعل صعبة جداً وهذا يولد الخطورة الناتجة عن التغيير المتسارع ، لذلك فأن المدراء يجب ان يكونوا اكثر قدرة على التكيف واكثر مرونة من السابق ( 45 : Brown & Harvey, 2006 ) .

لذلك فان كل الصناعات تخضع لاتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن . ثلاثاً الظهور والانتشار السريعين للانترنت و الحركة العالمية لحماية البيئة يترتب عليه تحول جذري نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في شبكة الانترنت وانتشارها.

وهناك ثلاث خصائص للاتجاهات يجب ادراكها كأساس لوضع استراتيجية المحيط الأزرق

هي : (كيم ورنبيه، 2006 : 115)

- انها هيمنة بالنسبة الى المنظمة .
- انها غير قابلة للتحويل .
- ان لها ساراً واضحاً .

### 2- التركيز على الصورة الكبيرة - لا - على الارقام

#### Focus on the Big Picture Not the Numbers

الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة شاملة تحدد كيف تنجز المنظمة رسالتها واهدافها من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الاثار السلبية للعناصر والمساوي التي تفرزها المنافسة. وتتمثل بمجموعة الافعال والقرارات التي يضطلع بها المدراء من اجل تحقيق مستوى تفوق من الاداء للمنظمة .

وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عملية اساسية لا غنى عنها في اي منظمة تسعى الى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح . فهو يؤدي الى رفع كفاءة الاداء وتزويد المنظمة بمرشد حول الاشياء التي تسعى الى تحقيقها كما يزود المدراء بأسلوب واضح للتفكير في المنظمة

ككل، ويساعدهم على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها ( Johnson & Scholes, 1997 : 12 ) .

وقد يحدد بعض المديرين عوامل المنافسة تبعاً للمنفعة الداخلية وفيما يلي الخطوات الاربع لتصوير الاستراتيجية باتجاه المحيط الأزرق هي : ( Kim & Mauborgne, 2005: 94-84 )

#### أ- الخطوة الاولى : الصحوة الذهنية Visual Awakening

□ ان الأخطاء الشائعة البدء بمناقشة التغيرات في الاستراتيجية قبل التوصل الى توحيد الاراء في الوضع الحالي للعمل . والمشكلة الأخرى هي ان المدراء التنفيذيين يعارضون غالباً الحاجة للتغيير ، خاصة عندما يكون لديهم اهتمام ثابت ، أو صالح في الحالة القائمة ، أو انهم يشعرون بأن الزمان كفيف بتبرير خياراتهم السابقة . لذلك على المدراء التنفيذيين ان يرسموا □ نحى القيمة لاستراتيجية □ نظماتهم الحالية ، وان هذا وحده كفيف لفكرة الحاجة للتغيير .

□ ان اجل ذلك فأن تحدي المنظمات لاستراتيجياتها الحالية يخدم □ ثل نداء الاستيقاظ القوي لهذه المنظمات ( Kim & Maubogren, 2005 : 85 ) .

فضلاً عن ذلك تعد ادارة التغيير □ ان اصعب الاور التي يجب على العالين بالادارة التعامل □ معها ، ويعود السبب في ذلك الى ان الافراد يفضلون □ ما اعتادوا عليه ، ولهذا فأن رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو □ قلوبته بقوة . لان الافراد يرون فيه تهديداً لانماط علاقات وطرائق قائمة ويخشون ان يمس □ صالحهم . (الصرن، 2000 : 122) .

واشار ( السيد، 2000 : 282 ) الى ان التغيير سوف يترتب على الافراد فقدانهم لبعض الاشياء ذات القيمة لها □ ثل الاوال - القوة - المركز الاجتماعي ، وقد يؤدي دخول هؤلاء الافراد والجماعات في □ ناورات سياسية كمحاولة للحفاظ على □ كاسبهم .

ويجب ان يكون هناك كفاح □ مستمر لتحسين كل الاعمال والعمليات الانتاجية □ وشاريع تحسين الجودة واستخدام الطرائق الفنية اللان □ والضرورية والتجار □ المصممة لابتكار الطرائق الجديدة والقيام بالتغييرات اللان □ لتحقيق السمعة المناسبة للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة الارباح والقدرة على المنافسة (الصرن، 2000 : 112) . حيث تقوم المنظمة بمحاولة بناء درجة عالية □ ان التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة □ ان دون خلق اي نوع □ ان المقاب □ باتجاهها وتحاول تغيير حضارتها بحيث تتناسب □ مع □ متطلبات الاستراتيجية الجديدة ، ويتضمن تغيير بعض الافكار والقيم التي يؤ □ ان بها العالون في المنظمة ( Daft, 2001 357 ) .

□ ان خلال ذلك يتبين ان الاستراتيجية باتجاه التغيير تكون اقوى □ ما يمكن للغة الارقام ان توضحه □ ما يحتم على الادارة العليا اعادة التفكير بالاستراتيجية الحالية للمنظمة .

#### ب- الخطوة الثانية : الاستكشاف الذهني Visual Exploration

تتمثل الخطوة الثانية في ارسال فريق عمل الى الميدان ووضع المدراء وجهاً لوجه □ مع □ ان يجب ان يشعروا به وهو كيف يستخدم الزبائن □ نتجاتهم او خد □ اتهم .

وأشار (ادريس والمرسي، 2003 : 93) الى ان وجود رؤية استراتيجية واضحة وميزة تعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة اذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن ورأ عديدة من بينها نوعية احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها ، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في واجهة المنافسين. وان الرؤية الاستراتيجية للمحيط الأزرق هي نتيجة النزول الى الميدان وتحدي حدود المنافسة . واللجوء الى الطرائق البديلة التي قد يجدها الزبائن لارضاء الحاجات التي تلبيها الخدات او المنتجات (كيم ورنبيه، 2006 : 128) . ويرى ( Oliver, 2009 : 2 ) ان استراتيجيات المحيط الأزرق تتطلب ابتكار عادات جديدة في المنظمة والبحث خارجاً عن علو الخدات الزبائن يعطي دائماً بصيرة ذات قيمة . والمعرفة العميقة حول اسباب استخدام المنتج والخدمة من قبل الزبائن يصنع التحديات لمحاولة تنمية فضاءات السوق لديهم اكثر واكثر . وتتحم قوة الملاحظة للتوجهات الثقافية كلما تغير العالم وكلما اصبح المستهلكون اكثر خبرة ، فقوة الملاحظة تعد مهمة للمنظمة ، فبهذه القوة يمكن ان تخلق الابداعات التي تلبي حاجات الزبائن ، لذلك يكون التركيز على الصورة الكلية .

### ج- الخطوة الثالثة : معرض الاستراتيجية الذهنية Visual Strategy Fair

تتمثل الاستراتيجية بالاطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة واتجاه المنظمة ، ويتلخص بالاساس بانتقاء المنتجات والخدمات التي يراد عرضها والاسواق التي سيتم عرضها فيها ، وعلى المدراء ان يسندوا هذه القرارات الى قوة توجيهية او دافع استراتيجي واحد للعمل .

حيث ان كل منظمة لابد ان تكون لها قوة دافعة تحركها في الاتجاهات المحددة اي ذلك الذي يوجه منظمة الاعمال نحو الزبائن . ونتجات واسواق جديدة ونتيجة لذلك فان نتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع نتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص ( بني حمدان وادريس، 2009 : 179) .

لذلك فان بعد عرض الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة (الاستراتيجية المستقبلية) من ثم السعي للحصول على الزبائن الخارجيين بمن فيهم الزبائن الحاليين وغير الزبائن وزبائن المنافسين بحيث يتم اعادة تقدير بعض الاقتراحات من قبل المدراء التنفيذيين التي اعتمدت لفترة طويلة ما يدعو الى ابتكار المحيطات الزرقاء ( Kim & mauborgne, 2004 : 76) .

### د- الخطوة الرابعة : التواصل الذهني Visual Communication

وتعد الخطوة الاخيرة بعد وضع الاستراتيجية المستقبلية وايصالها بطريقة قنعة تساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها وتعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب ( المرسي، 2003 : 54) .

تعد الاستراتيجية هي الموجه او المرشد طويل الامد لكل اعمال المنظمة وادارتها ووظائفها (نجم، 2008 : 145) فالمنظمة الناجحة تعمل على استراتيجية واحدة (Kotler, 1996 : 602) .

وان الاسلوب البديل للتفكير في استراتيجية الاعمال هو خلق القيمة حين تحقق المنظمة ربحية اعلى من المعدل وتديمها بتسليم قيمة مميزة او فريدة للزبائن. وان وحدة التحليل للاستراتيجية قد تغيرت من الصناعة الى التفاعل مع الزبائن ، كما ان التركيز هو الاخر تحول من القضاء على المنافسين الى تقديم قيمة مميزة للزبائن (العنزي، 2007 : 315). يعد التحليل الاستراتيجي نقطة الانطلاق الاساسية في التفكير الاستراتيجي ، اذ يعتمد على قدرة المدير على رؤية الموقف الذي يواجهه بعد اعادة تجميع جزئياته بأسلوب يساعد على تحديد اسلوب التغلب عليه . ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم الافكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها الا بتكلفة عالية او بعد وقت طويل ( السالم، 2005 : 58) .

ويشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام المدير بمهام الادارة الاستراتيجية وتقديم التنبؤات المستقبلية مع كانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق ( المغربي، 2000 : 45) .

وأكدت ( Layton, 2009 : 2 ) ان استراتيجية المحيط الأزرق تعرض رسالة طموح وهي ان النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة او على التسويق المكلف لموازات البحث والتطوير ، ولكن تعتمد على التحركات الاستراتيجية الذكية التي تستخدما المنظمات لخلق ابداع القيمة بشكل نظائري .

ويمكن لتصوير الاستراتيجية ان يساعد المدراء على التنبؤ بالاستراتيجية والتخطيط للنمو المستقبلي للمنظمة وفعاليتها . حيث كل المنظمات التي تسعى لايجاد المحيط الأزرق هي منظمات رائدة في مجال صناعتها . وليس بالضرورة ان تكون قد طورت تقنيات جديدة ، لكنها دفعت للقيمة التي تقدمها الى الزبائن الى جبهات جديدة .

وريادة المنظمة هي الاعمال التي تقدم قيمة غير سبوقية وتتميز هذه الاعمال بالانسياق وراء الزبائن وتتمتع بشعبية عالية بينهم . وتتمثل هذه الاستراتيجية باستراتيجية المحيط الأزرق والتي تنفرد بمنحنيات القيمة الخاصة بها عن منافسيها .

ويعتقد المدراء ان استراتيجية المحيط الأزرق مع الحوار بدلاً من الانقياد للوثائق والارقام ، وانه يجب ان يدور حول بناء الصورة الكبيرة بدل تمارين الارقام والحسابات ويجب ان يكون هذا العمل كوناً ابداعياً بدلاً من كونه تحليلياً خالصاً ، وان يكون دافعاً حفزاً لارادة الالتزام لا نقاداً لعقلية الصفقة التجارية الناتجة عن المفاوضات الطويلة . لذلك يتوجه المدراء للانفلات من المنافسة وايجاد محيط أزرق من خلال اعادة الاستراتيجية الى عملية التخطيط الاستراتيجي ( كيم ورنبيه، 2006 : 140) .

### 3- الامتداد الى ابعد من الطلب الحالي Reach Beyond Existing Demand

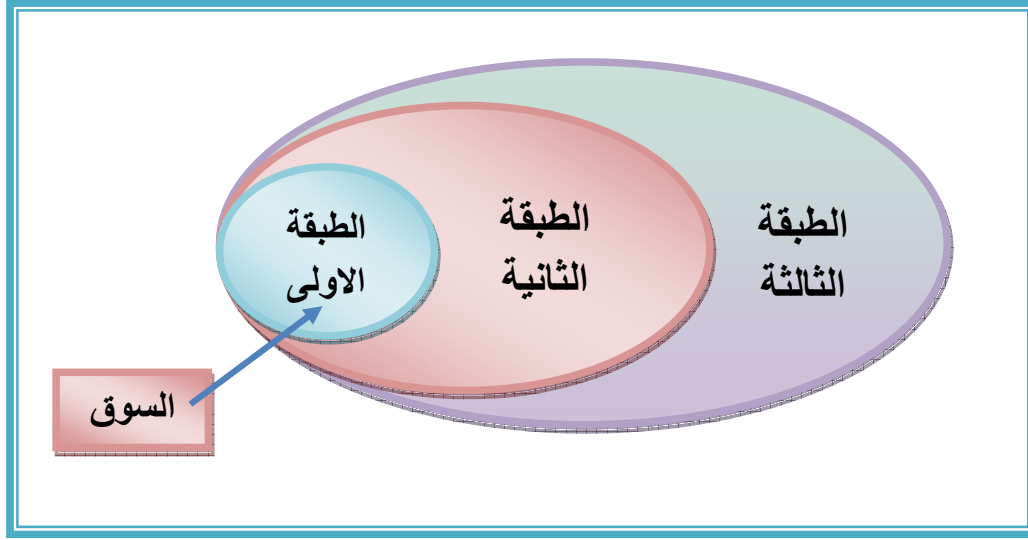
لا يمكن خلق طلب على السلع والخدمات عن طريق الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة ، لكن الذي يخلق الطلب هو حاجات المستهلكين ورغباتهم (الزغبى، 2009 : 11) . فالطلب هو الرغبة في الحصول على سلعة او خدمة او مجموعة من السلع والخدمات دعوية بتوفر القدرة على الدفع او القوة الشرائية . وهذا يعني ان الطلب يمثل تعبيراً شروطاً عن الحاجة او الرغبة في الحصول على السلع والخدمات (العكيلي، 2000 : 16) . وأشار ( Lewis, 2006 : 195 ) الى ان أهمية المنظمات وأهمية استقبالها تكمن في الاهتمام بالزبائن وكيفية اكتسابهم . ويرى ( Payne, 2001 : 8 ) انه في حالة الدخول الى اسواق جديدة فأن المنظمات تركز اعمالها على كيفية كسب الزبائن . حيث الزيادة في المبيعات قترنة بكيفية الوصول الى الزبائن المستهدفين فعلاً هي التي تحقق حالة الاشباع لديهم ( الزغبى، 2009 : 8 ) .

فالزبون يمثل احد اهم مصادر نظم الاعمال ، لذا يتوجب عليها ان تستفيد من الزبائن لرصد التغيرات الحاصلة في السوق . اذ ان هذه التغيرات اول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب وان ثم في المنظمات ( Rowley, 2005 : 100 ) . اذ ان استراتيجيات المحيط الأزرق تتطلب ايجاد سوق جديدة من خلال تجميعها لأكبر حجم من الطلب على العرض الجديد . ولتحقيق هذا يتوجب على المنظمات ان تتحدى ممارستين إستراتيجيتين تقليديتين هما :

- ❖ التركيز على الزبائن الحاليين .
- ❖ تقسيم السوق الى شرائح تفصيلية للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق .

لذلك فالمنظمات تسعى جاهدة لزيادة حصتها من السوق ، وتكافح للبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم وذلك يقود الى تكييف اكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل افضل ، وكلما زادت حدة المنافسة زادت معها شدة تخصيص العروض المقدمية . فالمنظمات اذا ارادت زيادة حجم حيطها الأزرق عليها ان تأخذ ساراً عاكساً . فبدلاً من التركيز على الزبائن عليها ان تنظر الى غير الزبائن . وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها ان تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة الى المستهلكين (Kim&mauborgne,2005:101) لذلك يسمح للمنظمات بالامتداد لاعداد الطلب الحالي لفتح المجال امام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل ، ومن خلال غير الزبائن قبل الزبائن ، وبالتشابه قبل الاختلاف ، وبالتجميع قبل التقسيم ( Fortenberry, 2009 : 115 ) .

وهناك ثلاث طبقات لغير الزبائن Noncustomers من الممكن تحويلهم الى زبائن . ( Kim & Mauborgne, 2005 : 103 ) والتي يمكن توضيحها بالشكل ( 7 )



شكل ( 7 )

الطبقات الثلاث لغير الزبائن

Source : Kim,Chan & Mauborgne,Renee ( 2005 )

"Blue Ocean Strategy", printed in the U.S.A ,P(104)

#### أ- الطبقة الاولى من غير الزبائن

هم الذين على وشك ان يصبحوا زبائن ، وهم يجلسون على حافة السوق بانتظار الدخول فيه . وهم الاقل استخداماً للعروض الحالية في السوق ، ويفعلون هذا خلال بحثهم عن الافضل ، اي عندما يجدون اي بديل افضل فأنهم ينتقلون مباشرة اليه ( انهم يجلسون على حافة السوق) ( Kim&Mauborgne, 2005 : 103 ) .

وترى (Daniel, etal , 2003 : 115) ان غير الزبائن هم الافراد الذين من المحتمل ان يتعلوا مع المنظمة ويمثلون فرصة بالنسبة لها . وان هذه الطبقة تخفي حيطاً من الطلب الكامن الذي ينتظر ان يطلقه . اي يقدمون رؤية اعمق مما يقدمه الزبائن الحاليون لكيفية فتح المحيط الأزرق وتوسيعه .

#### ب- الطبقة الثانية من غير الزبائن ( الراضون )

الذين يختارون بشكل واع سوقاً اخر ، اي الافراد الذين لا يستخدمون عروض السوق الحالية ، او هم غير قادرين على استخدامها ، لانهم يجدونها غير مقبولة او ابعدهم عن كائناتهم ( Judith & Kincaid, 2003 :20 ) .



### ج- الطبقة الثالثة من غير الزبائن ( التي لم تكتشف بعد )

وهم زبائن اسواق بعيدة ، اي هي الابعد عن الزبائن الحاليين للصناعة وهم غير الزبائن Non-customer الذين لم يستكشفوا ولم يستهدفوا بعد ، ولم يفكر بهم اي لاعب في مجال الصناعة كزبائن مكنين .اي ان حاجاتهم وفرص العمل المرتبطة بهم تقع في اسواق اخرى .

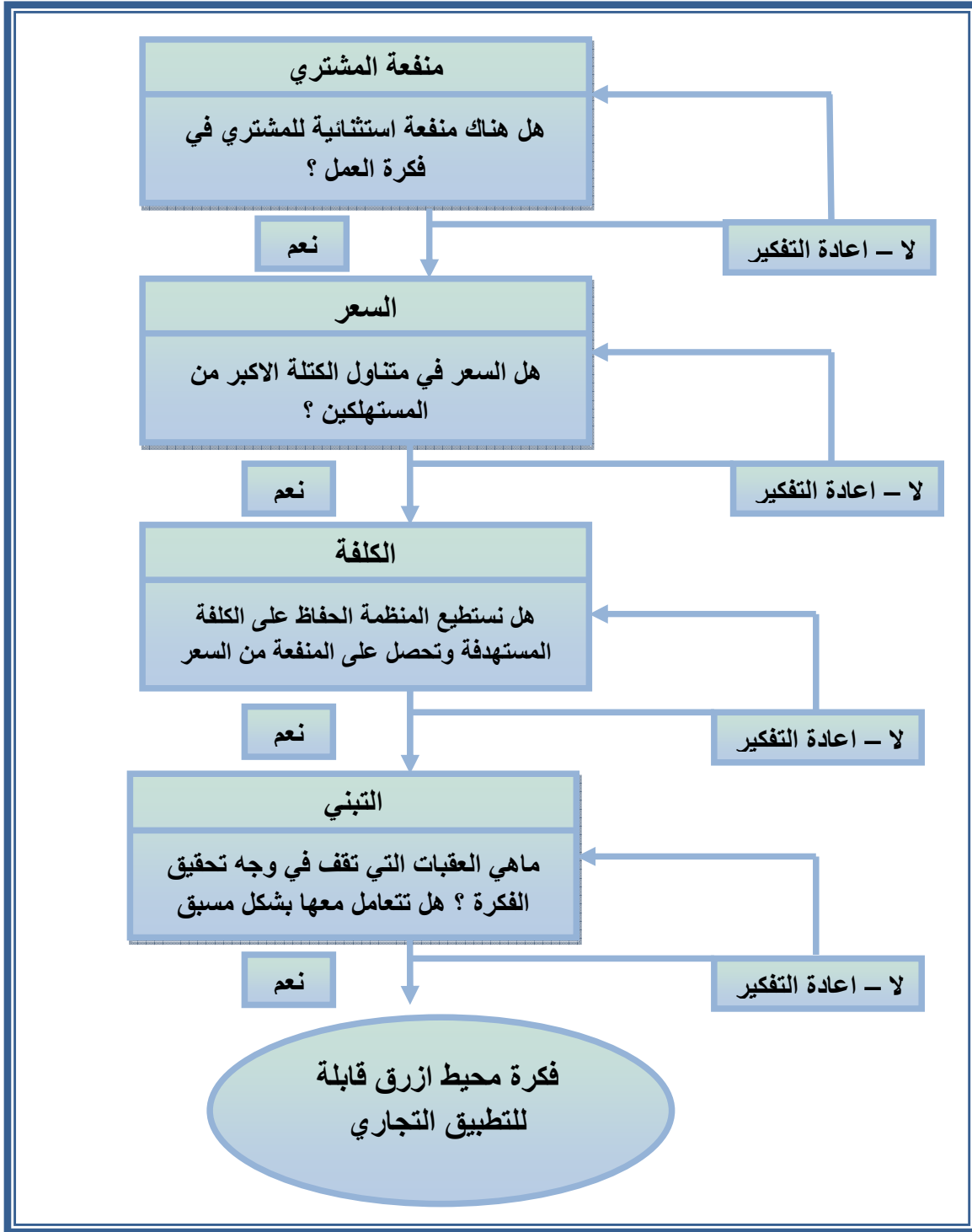
ان التوجه الاستراتيجي التقليدي للعديد من المنظمات هو المحافظة على الزبائن الحاليين والسعي لتقسيمهم الى شرائح اكثر تفصيلاً ، وعلى الرغم من ان هذا قد يؤدي لكسب ميزة تنافسية ركزة ، وزيادة الحصة السوقية الحالية الا انه لاينتج حياً ازرق قادراً على توسيع السوق وخلق طلب جديد ( : Kim&Mauborgne , 2005 ) . ( 104 ) .

من خلال ذلك ترى الباحثة ان الهدف من التوجه الاستراتيجي يجب ان يكون بأتجاه المحيط الأزرق والالاتداد الى ابعدها من الطلب الحالي الى غير الزبائن والى تجميع الفرص المتاحة من خلال صياغة الاستراتيجية المستقبلية . وهذا هو الابداع الحقيقي المؤدي الى النجاح الذي يتم فيه التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن .

#### 4- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح Get the Strategic Sequence Right

ان تطبيقات الاستراتيجية في المنظمات قد بلغت من القدرة اميكنها ويؤهلها لصياغة الإستراتيجية التي تمكنها من سبق التغيرات الممكنة الحدوث في البيئة الخارجية . وتسعى هذه المنظمات من خلال احداث التغيرات والتطورات الى نشر نتائجها الى البيئة الخارجية (الصيرفي، 2008 : 68 ) والى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح من خلال ادراء استراتيجيين . فالمدراء الاستراتيجيون هم الاشخاص الذين يقولون بعملية الادارة الاستراتيجية . انهم يقولون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، ويضعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها واهدافها واستراتيجياتها .

وتحتاج المنظمات لبناء استراتيجية المحيط الأزرق عايرين ضمن سياق : نفعه الزبون ، السعر ، الكلفة والتبني ، والموضحة في الشكل (8) .



□ كل ( 8 )

معايير سياق استراتيجية المحيط الازرقالمصدر : كيم ، تشان ورنبيه، ماويرغن ، ( 2006 ) ، ط 1 " استراتيجية المحيط الازرق" ، دار الفكر بدمشق ص161

وفيما يلي توضيح جز للخطوات :

### (1) منفعة المشتري Buyer Utility

يرى الاقتصاديون الكلاسيك ان استهلاك الفرد او اقتناؤه لسلعة ما تعطيه منفعة ناجمة عن اشباع حاجة لديه ، وهذه المنفعة يمكن قياسها عددياً ويمكن اعتبار المبالغ النقدية التي يرغب الزبون دفعها لقاء اقتناؤه لتلك السلعة وُشراً يقيس تلك المنفعة .  
(العكيلي، 2000 : 68)

لذلك يمكن تعريف المنفعة الكلية على انها مجموع الفوائد الكلية التي يحصل عليها الفرد من استهلاك السلع والخدمات وهي تعتمد على مستوى الاستهلاك ، وكلما كان الاستهلاك اكثر كلما كانت المنفعة اكثر بشكل عام ( Parkin, 2008 : 156 ) .  
حيث توجد راحل لتجربة المشتري تسمى برافعات المنفعة وهي الطرائق التي تمكن المنظمات من تقديم منفعة استثنائية للمشتري . وتتحقق المنفعة من خلال جمل تجربة الشراء للزبائن ولغير الزبائن (3: Oliver, 2009) .  
وكما وضحة في الجدول (9) وكالاتي :



وبين الجدول ( 9 ) تقسيم تجربة الشراء الى حلقة من ست مراحل تسير بالتعاقب من الشراء حتى التخلص من المنتج . وتحتوي كل رحلة على مجموعة متنوعة من تجارب محددة ، قد تتضمن تجربة الشراء ثلاً استعراض البضائع على الانترنت وفي كل رحلة يمكن للمدراء ان يطرحوا مجموعة اسئلة للتحري عن نوعية تجربة المشتري .

## (2) السعر الاستراتيجي The Strategic Price

وتتضمن هذه الخطوة وضع السعر الاستراتيجي الصحيح حيث ان المستهلكين لن يرغبوا بشراء المنتج فقط بل ستكون لديهم القناعة لدفع ثمنه ( Oliver, 2009 : 3 ) . ويعد سعر السلعة من الاعتبارات او القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة . وقد يرى البائع ان ينافس على اساس السعر وبالتالي يبيع انتاجه بسعر اقل من المنافسين . او عكس ذلك فقد يختار طريقة انتاج سلعة ذات جودة ممتازة ثم يعرضها بسعر ارتفع نسبياً يتفق مع فرق الجودة ( الزغبى، 2009 : 170 ) .

واشار ( Murry, etal , 2008 : 46 ) الى ان السعر الاستراتيجي لخلق الطلب يؤدي الى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع يؤدي الى زيادة الحصة السوقية . وان التكلفة المستخدمة لخلق الربح يؤدي الى زيادة هامش الربح وتغيير في هيكلية التكلفة ما يؤدي الى صعوبة تقليده من قبل المنافسين . لذلك فالعديد من المنظمات تتخذ المسار المعاكس ، حيث يختبرون البيئة المحيطة بالمنتج الجديد او الخدمة ، وذلك بأستهداف زبائن من يبحثون عن الإبداعات الجديدة من دون حساسية للسعر من خلال اطلاق فكرة عمل جديدة ، لذلك تحاول المنظمات ان تخفض اسعارها لجذب المستهلكين الاساسيين .

اذ ان السعر الاستراتيجي لا يهدف فقط الى جذب المستهلكين بأعداد كبيرة ولكن في المحافظة والابقاء عليهم ( Bank, 1992 : 97 ) . ويرى ( Thurow, 1997 : 99 ) ان في اقتصاديات الانتاج تكون المصانع ذات السيطرة السوقية نتيجة براءات الاختراع عادة ما تؤدي لخسارة ناحيتين وئثرتين في الرفاه الاجتماعي :

- **الاولى :** حرمان فئة كبيرة من المستهلكين من إمكانية شراء بعض المنتجات التي يحتاجونها نتيجة وضع اسعار عالية لها .
- **الثانية :** الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به هذه المنظمات وضعف المنافسة يؤدي الى عدم التركيز على الكفاءة وان ثم هدر المصادر الاجتماعية المتاحة .

## (3) الكلفة المستهدفة (نموذج العمل) The Target Cost

هي الخطوة الثالثة في السياق الاستراتيجي ، وتتناول جانباً نفعاً انموذج العمل . فعلى المنظمة التي تنتهج استراتيجية المحيط الأزرق ان تبدأ بسعر استراتيجي وتطرح منه هامش الربح لتصل الى الكلفة المستهدفة . والسعر طرؤحاً نه الكلفة وليس الكلفة ضافاً اليها هامش الربح .

وأن ذلك يتبين ان الكلفة تتميز بصفيتين :- ( كيم ورنبيه، 2006 : 179 )

☒ كونها ربحية

☒ صعوبة تحقيقها .

ويرى ( كيم ورنبيه ) ان هناك ثلاث طرائق اساسية للوصول الى الكلفة المستهدفة :-

1- سلاسة العمليات وابتكار حلول تخفيض الكلفة بدءاً بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع .

2- الشراكة .

3- ابتكار السعر

فالكلفة الادنى يقصد بها قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن أن الكلف

قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة . ( البكري، 2008 : 205 )

وقد استخدم نحنى التعلم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفورات

اقتصاديات الحجم . والتي تعني التخفيضات النظرية في تكلفة الانتاج ( Hill,2003:411).

واشار ( Craven, 2000 : 14 ) الى ان بعض المنظمات تهجر مفهوم السعر وبدلاً منه

فأنها تقدم المنتجات للزبائن قابل الانتفاع أن عمل الزبون .

وفي بعض الاحيان لا يمكن لسلاسة الانتاج ولا لتخفيض الكلفة او الشراكة ان تصل بالمنظمة الى

تحقيق الكلفة المستهدفة لذلك فهناك الرافعة الاخيرة والتي يمكن للمنظمات استخدامها للحصول

على هامش الربح دون المساوية على السعر الاستراتيجي . وهذه الرافعة هي تغيير نموذج

وضع السعر في صناعة ما، حيث استخدمت المنظمات ابتكارات عديدة في نماذج وضع الاسعار

للوصول الى السعر الاستراتيجي بشكل ربح . ولا تهدف هذه العملية للمساوية على السعر

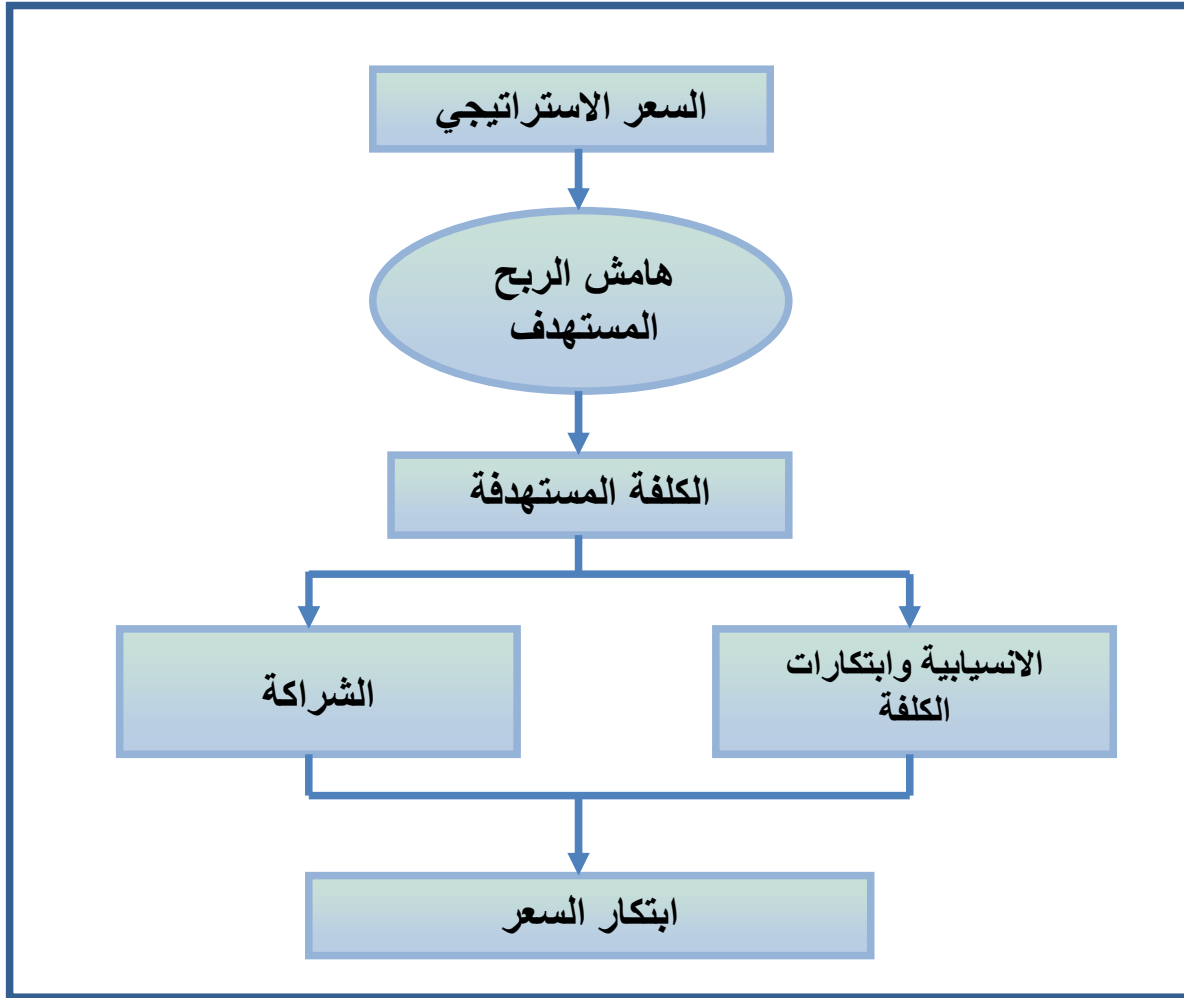
الاستراتيجي انما تهدف للوصول الى الهدف أن خلال نموذج سعر جديد وتسمى هذه العملية

ابتكار السعر .

ويرى ( Sanjuan, 2008 : 2 ) الى ان ما يعد ابتكار سعر في صناعة ما، هو غالباً النموذج

القياسي لوضع السعر في صناعة اخرى .

والشكل ( 9 ) يوضح نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الأزرق



□ كل ( 9 )

نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الازرق

Source : Siegemund,Carsten, (2009)," Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany ", Bod – Books on D, P( 42 )

يتضح □ أن الشكل ( 9 ) ان المنظمة تبدأ □ أن السعر الاستراتيجي وتطرح □ أنه هـ □ ش الربح المستهدف لتصل الى الكلفة المستهدفة . حيث أنّ هناك رافعتين اساسيتين □ ام المنظمات لكي تصل الى الكلفة المستهدفة التي تدعم هـ □ ش الربح كذلك .  
الرافعة الاولى هي سلاسة العملية الانتاجية والافكار المبتكرة لخفض التكلفة ، والرافعة الثانية هي الشراكة وعند عدم تحقيق الكلفة المستهدفة على الرغم □ أن كل الجهود المبذولة لبناء نموذج عمل □ نخفض الكلفة فأن على المنظمة ان تعود الى الرافعة الثالثة وهي ابتكار السعر لكي تحقق السعر الاستراتيجي المربح ( كيم ورنبيه، 2006 : 185 ) .

لذلك فإن المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تهدف الى الحصول على عدد كبير من الزبائن المستهدفين من البداية وعدم التشجيع على التقليد وكسب سمعة العلامة التجارية بسرعة للقيمة المعروضة واطلاق وفورات الحجم والتعلم .  
فالمحيطات الزرقاء توجد فقط عند ما يكون هناك قفزة في القيمة للمشتريين على شكل نفعة وسعر وقفزة في القيمة للمنظمة من خلال الحصول على ارباح جيدة ( Oliver, 2009 : 6 ) .

#### (4) التبني Adoption

يتبنى نموذج العمل ضمن سياق المنفعة الاستثنائية ، والسعر الاستراتيجي والكلفة المستهدفة وابتكار القيمة . بشكل غاير لمبتكري التقنيات التقليديين ، فإن ابتكار القيمة يركز على بدأ تحقيق المنفعة للجميع بين المستهلكين والمنظمات والمجتمع . ولكي يتم تبني الابتكارات بشكل رسمي فعلى فرق العمل ان تقوم بصياغة الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون مقبولة سياسياً وقابلة للتطبيق من الناحية الادارية والفنية وتحتوي جميع الاشكال القانونية والاخلاقية في عملية التنفيذ ( Bryson, 2004 : 183 ) .  
اذ يمثل تبني الابتكارات تحدياً رئيساً للمنظمات لأن الابتكار يمثل نقطة تحول بحد ذاته في الممارسة العملية وهذه الابتكارات فضلاً عن الافكار الجديدة تكون ضرورية التبني من قبل المنظمات ، حتى ولو كانت كتشفة خارج هذه المنظمات (الصرن، 2000 : 314) .

وقد لا يكون التبني كافياً لضمان النجاح التجاري لفكرة محيط أزرق ، فقد يشكل تهديداً للحالة القائمة وقد يثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسية (كيم ورنبيه، 2006 : 188 ) وهم :

الموظفون

شركاء العمل

جمهور العلامة

1- **المستخدمون Employees** : هم جميع الموظفين داخل المنظمة ، اذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية ( السالم، 2005 : 225 ) .  
لذلك فإن تأثير افكار العمل الجديدة في حياتهم من جراء التغيير يكون كلفاً . أي قد لا يرى الافراد أي صلحة يمكن ان تتحقق من جراء التغيير (الصرن، 2000 : 123) .  
وترى الباحثة انه على المنظمات ان تعمم افكارها وان تبذل جهداً كبيراً للتواصل مع موظفيها وتعلمهم بأن الادارة على علم بمخاطر تنفيذ الفكرة والعمل لايجاد طرائق لتجاوز المخاطر .

2- **ركاء العمل Business Partners** : وهم الاكثر مقاومة الذين يخافون من تهديد افكار العمل الجديدة على وقعهم في السوق .



3- جمهور العامة **The General Public**: رفض افكار العمل □ ان قبل جمهور العالمة خاصة اذا كانت الفكرة جديدة جداً □ وبتكرة بحيث تهدد النظم السياسية أو الاجتماعية التقليدية .

ويمكن اصال الافكار الجديدة الى هذه المجموعات □ ان خلال تبني الفكرة الجديدة التي يطرحها □ دراء المنظمة وتوضيح افضل □ ا فيها ووصف كيفية التعامل □ معها . حيث يحتاج ذوو العلاقة الى ان يعرفوا ان صوتهم □ سموع وانه لن تكون هناك □ فاجآت وتعود على المنظمات الكثير □ ان جراء تحمل العناء والوقت الذي بذلته . ( Narayanan & Nath, 1993 : 150 ) . فالعمليات والسلع الجديدة تتعرض لتحديات الافكار والمعتقدات الموجودة . لذلك يجب ان يتم توقع □ قاو □ لها ، وبالتالي فإن أي فكرة جديدة أو عمليات انتاجية أو ترتيبات جديدة ستحتاج الى دعم الادارة لتلقى النجاح . ( الصرن ، 2000 : 315 ) .

وأكد ( الصرن ) ان تبني الابتكارات يتوقف على وجود العلاقات المشتركة بين الاقسام الرئيسية للمنظمة . وتتطلب العملية الناجحة لتبني الابتكارات ثقافات فرعية تنشأ نتيجة التفاعل بين اقسام المنظمة كما في المنظمات اليابانية . اذ يحتاج التغيير الى دعم المدراء والعاملين □ وافقتهم على التغيير ، اذ التغيير الكبير قد يحتاج الى □ ستندات قانونية والتغيير الصغير يتبنى □ ان قبل التنظيم غير الرسمي .

ويتبين □ ان خلال ذلك ان العمل على صياغة الاستراتيجية التي تم تحديدها □ ان قبل المنظمة بالترتيب سوف يساعدها على تحقيق اهدافها والوصول الى □ تطلبات الزبائن .

### سابعاً : تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق Executing Blue Ocean Strategy

يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة (الموضوعة) الى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط ، وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية والوقت . اذ يتجسد التنفيذ الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والانشطة المترابطة وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة . ( Thompson, 1994 : 611 ) .

ويرى ( ابو قحف ، 2000 : 319 ) ان عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع اجزاء المنظمة ، ويتطلب ذلك □ دراء يفهمون الاستراتيجية ولديهم ولاء عالٍ للمنظمة بشكل يجعل اهدافهم □ رتبطة بتحقيق اهدافها .

وان تنفيذ الاستراتيجية تشمل جميع الاداريين والعاملين على المستويات التنظيمية كافة لان ذلك يعد □ ان العوالم الهامة لنجاح عملية التنفيذ ، وكلما تبناوا عملية التنفيذ قلت □ قاو □ التغيير في المنظمة وتقلصت الاور السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات . ( Wheelen & Hunger, 2000 : 185 ) .

وأكد ( Wheelen & Hunger, 2004 : 207 ) ان تنفيذ الاستراتيجية الجديدة يتطلب ادارة جديدة للموارد البشرية وكذلك استخدامات □ ختلفة للعنصر البشري . وتتضمن عملية الادارة كل الموضوعات الخاصة بتوظيف □ هارات جديدة أو الاستغناء

عن بعض الافراد غير المناسبين □ من لم تعد مهاراتهم تخدم المنظمة في ضوء استراتيجيتها الجديدة، كما تتضمن تدريب وتطوير قابليات الافراد لاكسابهم مهارات جديدة .

وأشار ( Fortenberry, 2009 : 114 ) الى ان هناك تحديات كبيرة تواجه تنفيذ كل استراتيجية ، فالمنظمات كالأفراد تعاني صعوبة في ترجمة الفكرة الى فعل سواء أكان في المحيط الاحمر أم الازرق . ولكن □ مقارنة باستراتيجية المحيط الاحمر فإن استراتيجية المحيط الازرق تمثل انعتاقاً □ ن الوضع القائم .

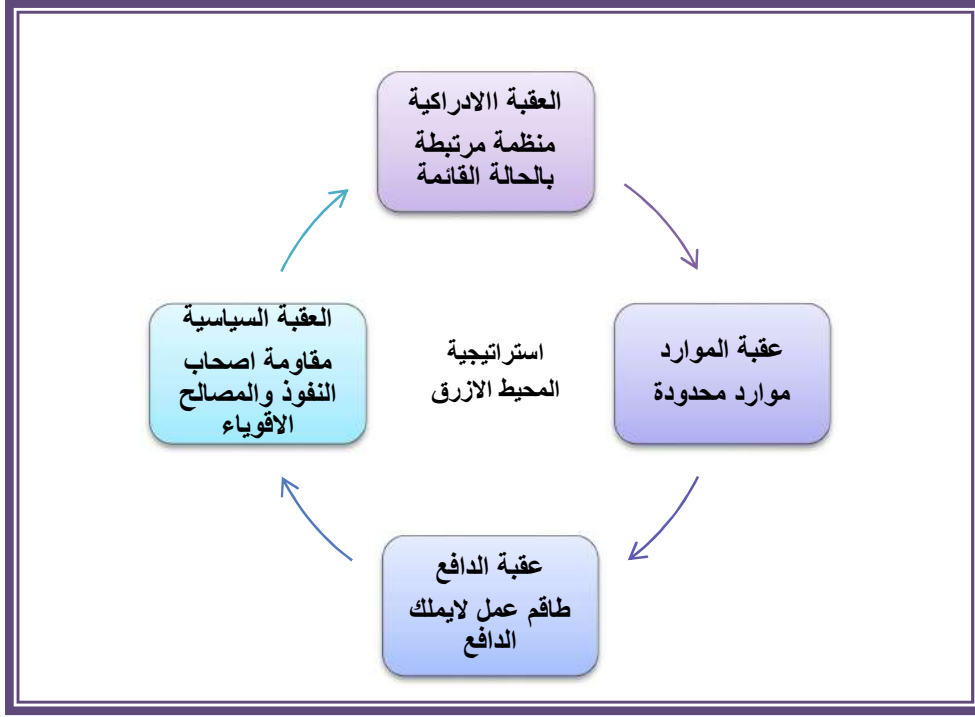
وان المنظمة لا تتمثل بأدارتها العليا فقط ، ولا بأدارتها المتوسطة . فالمنظمة هي كل الافراد □ ن القمة الى الخطوط الا □ ية ، ولا تتفرد المنظمة بثبات تنفيذها الا حين يلتفت كل اعضاء المنظمة حول الاستراتيجية ويدعمونها ، والتنفيذ يشمل :  
(كيم ورنبيه ، 2006 : 197 )

### 1. التغلب على العقبات المنظماتية .

والعقبات التي تحد □ ن تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق هي :

- أ- العقبة الادراكية.
- - عقبة □ حدودية الموارد .
- ج- عقبة الدافع .
- د- العقبة السياسية .

### 2. بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية .



□ كل ( 10 )  
العقبات التنظيمية

Source : Siegemund,Carsten,( 2009), " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companis in Germany", Bod – Books on D, P( 43 )

### 1. التغلب على العقبات التنظيمية

#### Overcom Key Organizational Hurdle

يتطلب □ أن المنظمة النجاح الخارجي في المنافسة ان تحقق النجاح الداخلي بين اروقة المنظمة بحل الخلافات بين الاقسام الداخلية للمنظمة ، ولتفادي أي □ شكلات □ توقع ظهورها بعد الخروج إلى □ ياه المحيطات الزرقاء وذلك نتيجة اعادة الادوار فيما يتناسب □ مع التوسعات الجديدة . اذ ان هناك عقبات يجب التغلب عليها والمبينة في الشكل (10) والتي تحد □ ن تنفيذ الاستراتيجية الناجحة للمنظمة وهي :

#### أ- العقبة الادراكية Cognitive Hurdle

وتتمثل في حاجة المنظمات والافراد الى التغيير الاستراتيجي . فالتغيير هو سلوك أو افكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وتختلف عن تلك المعمول بها ويتسم بالشمولية والاستمرارية . وقد يولد ابداعات في هياكل أو وظائف المنظمة . ( الزيادات، 2008 : 359 ) .

اذ يعد التغيير رآاً حتواً لايةً نظمة ولا يمكن لشيء ان يبقى على حاله دون تغيير ، وقد يفرض التغيير عليها ن قبل المجتمع سواء اكان ايديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً ، أو قد ينشأ ن المسؤولين والعاملين فيها لكونه وسيلة للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها في جتمع تغيرت تطور بشكل مستمر . و اشار ( الصرن ) الى التغيير على انه التحول في وضع معين على عكس ما كان عليه ن قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة . وهو اخلال بالتوازن في وقف الادارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجياً وداخلياً ، اذ ان قوى التغيير قد تكون داخلية او خارجية ، وقد تكون واثية بحيث تتيح فرصاً للمنظمة ، أو غير واثية بحيث تهدد اعمالها ، لان حدوث التغيير يؤدي الى اختلال التوازن القائم سلباً أو ايجاباً (الصرن، 2000 : 89 ) . ويرى ( Robbins & Coulter, 2007 : 361 ) ان هناك ثلاثة انواع ن التغيير يمكن ان يمارسها المدراء وهي :-

❖ **تغيير الهيكل :** ويتضمن تغيير في تغيرات الهيكل نل اليات التنسيق وتفويض العاملين واعادة تصميم الوظائف .

❖ **تغيير التكنولوجيا :** وتتكون ن التعديلات على طريقة العمل او الوسائل والمعدات التي يمكن استخدامها .

❖ **تغيير الافراد :** ويشير الى التغيير في المواقف والتوقعات والادراكات وسلوك الافراد والجماعات .

واكد ( Khwaja & Siddiqui, 2008 : 81 ) ان الابتكار والتغيير يسيران عاً . فالتغيير يجب ان يدار باستخدام جذر الابتكار وليس هناك جذر اخر للتغيير ، وكلاهما يتطلبان بعض التقنيات والقدرات كما يتطلبان بعض الخصائص الاصلية . فاذا ارادت المنظمة سلوك طريق التغيير يجب ان تأخذ الطريق الذي لم يسلكه احد سابقاً وعلى الرغم ن ان هذا قد يكون فيه خاطرة كبيرة ولكن هذه الطريقة تسلك لاكتشاف ما هو جديد وبتكر .

وقد عبر ايضاً ( Khwaja & Siddiqui ) عن التغيير بصورة علقة : هو حركة الانتقال الجذري أو التدريجي ، ن واقع راهن الى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة . وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الاهداف بصورة افضل .

واشار ( Robbins & Judge, 2009 : 653 ) الى ان البيئات الدينامية التي تواجهها المنظمات تتطلب التكيف واحياناً الاستجابات السريعة والجذرية . اذ ان الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر نلائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق .

وترى الباحثة ن خلال ذلك ان التغيير هو واقع تنظيمي وادارة التغيير هو جزء نهم جداً في وظيفة الادارة الاستراتيجية .

### ب- عقبة محدودية الموارد Limited Resources Hurdle

بعد ان يقبل الافراد في المنظمة بضرورة التغيير الاستراتيجي ويتقنوا على الخطوط العريضة للاستراتيجية الجديدة . ينبغي ان يكون لدى المدراء ما يكفي من الموارد للقيام بالتغييرات الضرورية ( Brown & Harvey, 2006 : 75 ) .

وأشار ( Kotler, 2000 : 42 ) الى ان المنظمات تحتاج الى الموارد لتنفيذ عملياتها ، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة .

وان اسلوب تحديد الموارد واقتنائها وتحديد واقعها هي من الوظائف الاساسية للادارة العليا في عمليات صنع وصياغة تطبيق الاستراتيجية . أي ان الادارة العليا هي المسؤولة عن مراقبة وتابعة استخدام الموارد المتاحة لانها تمتلك وسائل انجاح تطبيق الاستراتيجية في كل المستويات الادارية الاخرى .

وان الاستخدام السليم للاستراتيجية يضمن سلامة استخدام الموارد في عمليات هادفة ، لان الاستراتيجية اداة لتحريك تلك الموارد بما يتلاءم والنتائج المتوخاة من أنشطة المنظمة المختلفة ، حيث انها تمنح ادارة المنظمة القدرة على تخمين درجة المخاطر الناجمة عن استخدام تلك الموارد . الا ان التخطيط الجيد والتطبيق الصحيح للاستراتيجية يزيدان من فرص الاستخدام الفاعل لكافة الموارد لذلك فان استخدام الموارد بالطريقة التي تضمن تحقيق الاهداف والغايات من اهم المعايير لتقييم الاستراتيجية ( الصيرفي، 2008 : 70 ) .

واكد ( Miller & Cardinal, 1997 : 49 ) ان هناك علاقة ايجابية بين الموارد المادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بأدارة استراتيجياتها طويلة المدى . لذلك فان بدأ استخدام الاستراتيجية يستند الى انه كيف يمكن ان تستخدم موارد المنظمة المتاحة بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة ، أي ان الاستراتيجية وجهة نحو أشكال رئيسة مثل : اذا نعمل ؟ ، ما هي اهدافنا ؟ ما هي المنتجات التي تطرح في الاسواق ؟ ما هي الاسواق التي تطرح بها هذه المنتجات ؟ واذا تستطيع المنظمة ان تعمل لكي تحقق اهدافها ؟ للاجابة على هذه التساؤلات يجب العمل على انجاز الاستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة ما يؤدي الى نجاح أي استراتيجية . ( الزغبي، 2009 : 106 ) .

ما فيما يتعلق بندرة الموارد فان هناك ثلاثة عوامل تمكن المدراء التنفيذيين من رفع مستوى الموارد من جهة ، وضاعفة قيمتها من جهة اخرى . وهذه العوامل هي : (كيم ورنبيه، 2006 : 209 ) .

1. فعاليات تتطلب موارد قليلة ولكنها توفر ارباحا عالية من ناحية الاداء .
2. فعاليات تستهلك الكثير من الموارد ولكن تأثيرها في الاداء منخفض .

3. المقايضة ويتم فيها نقل الموارد الزائدة عن الحاجة في مجال ما من وحدة عمل معينة وابدالها بموارد اخرى فائضة في وحدة عمل ثانية لملاءم الفجوات في الموارد . أي قايضة الموارد التي لا يحتاجونها قابل الموارد التي يحتاجونها . ان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب من المنظمة وضع الاهداف وتحديد السياسات وتوفير الموارد من اجل وضع الاستراتيجية وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفوء واعداد الميزانية وتحضير العالين وخلق الوعي لديهم وذلك عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى المنظمة وذلك لان أي عمل اذا لم يكن القائم بتنفيذه بمستوى هذا العمل لا يستطيع تنفيذه ( الزغبي، 2009 : 108) .  
واشار ( السالم، 2005 : 21 ) الى ان الادارة الاستراتيجية تساعد على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد كما تسهم في حسن استخدام واردها و كفاءتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .  
ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان استخدام الموارد بشكل صحيح والموازنة بين مقدار الموارد و ما تحققه من ارباح وحاوله توزيع الموارد بطريقة تضمن الاداء الفاعل والربحية العالية ستؤدي الى قدرة المنظمة على تجاوز عقبة الموارد .

### ج- عقبة الدافع Motivation Hurdle

من اجل تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لابد من تنفيذ الحاجة الى التغيير الاستراتيجي وكيفية تحقيقه بموارد محدودة . ولكي تتحول الاستراتيجية الى تحرك لا يكفي ان يفهم الافراد ما يجب فعله بل عليهم ان يتصرفوا على اساس هذه الرؤية بطريقة عنوية واستدلالية .  
وان معظم دراء الاعمال يرغبون بتغيير الوضع القائم في نظماتهم ويكونون رؤية استراتيجية شاملة من خلال خلق تفاعل جماعي ( كيم ورنبيه، 2006 : 239 ) .  
والمدراء يجب ان تكون اهدافهم واضحة أي ان يكون لديهم الفكر الواضح بالنتائج التي تولدها عملية التغيير . ويجب ان يبدأوا بالتغيير عند النقطة التي يجدون فيها انهم يحكمون في الابعاد المختلفة بالمنظمة ويكون لديهم التنبؤات المنطقية عن نتائج تصرفاتهم وعليهم ادراك ان التغيير في أي جزء من الموقف يؤثر على الموقف الكلي ، ويكون لديهم تنبؤ بالنتائج غير المتوقعة لتصرفاتهم .  
وان اهم وظيفة للمدراء التنفيذيين هي توفير المناخ التنظيمي المناسب عند اجراء عملية التغيير وخلق الجو النفسي الذي يشعر فيه الموظفون ان المدير تعاطف معهم وغير انحاز ضدهم ، بحيث يكون مناخ العمل ناسباً ويجعل الموظفين يعبرون بصراحة اكثر عن شاعرهم وعن قلوبهم للتغيير ( سلم وعمر، 2007 : 317 ) .  
ويمثل التركيز على الزبائن دافعاً اذ ان جميع المحاولات الابداعية تصب باتجاه ايجاد القيمة للزبون سواء أكان هذا الزبون داخلياً ام خارجياً ، ويعد التفاعل مع الزبائن وتفهم حاجاتهم افضل الدوافع لوضع احتمالات جديدة وبالتالي توظيف هذه الاحتمالات .  
( Soumitra, et al , 2008 : 1 ) .

ويعد الدافع جزءاً من ثقافة المنظمة ويعكس نموذج السلوك التنظيمي ويتطلب مهارات اتصال عالية ، ويتطلب أيضاً اكتشاف وفهم حاجات وحفزات العاملين ، الذين تزداد دوافعهم عندما تكون لهم اهداف واضحة يستطيعون تحقيقها ( Newstrm & Davis, 103 : 2002 ) .

ويرى ( صبري، 2008 : 180 ) ان الدوافع هي القوى الداخلية التي تتحكم في سلوكيات الافراد ، وتعد المكافأة عنصراً مهماً في تحفيزهم على العمل بنشاط ، فيقوم المدير بمنح مكافأة ايجابية تشبع حاجات الافراد وتؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم . وهذه المكافآت هي ليست العنصر الاساس في الرضا الوظيفي ولكنها تقدم دوافع كبيرة للافراد العاملين في المنظمات وغالباً ما تسهم في الحفاظ على المواهب والكفاءات داخل المنظمة ( Robbins & Judge, 216 : 2009 ) .

لذلك فان بعض المنظمات قد بلغت من القدرة ما يمكنها ويؤهلها لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تمكنها من سبق التغييرات الممكنة الحدوث في البيئة الخارجية وتسعى هذه المنظمات من خلال احداث التغييرات والتطورات الى نشر نتائجها الى البيئة الخارجية ، وان الحافز المحرك لمثل هذا النشر هو الطابع الاقتصادي الذي يطغى على منظمات الاعمال وهو ما يحفزها ويحركها لنشر سلعتها او خدماتها ( الصيرفي، 2008 : 68 ) .

وفي دراسة لفريدريك هيرزبيرغ حول الدافع وجد ان تقدير الافراد يولد دافعاً ضمناً يحفز الافراد للذهاب لا بعدد من نداء الواجب والاندياج في علاقات تعاون طوعية . أي عندما يشعر الافراد بانهم موزون لقيمتهم الفكرية تصبح لديهم القدرة والنية على مشاركة معارفهم ويشعرون بالالهام للتعبير عن قيمتهم الفكرية ، واقتراح افكار فعالة والمشاركة في المعرفة . لذلك يشعر الافراد عندما يقدرون عاطفياً بارتباط اكبر بالاستراتيجية ويكرسون انفسهم لها ( Newstrm & Davis, 109 : 2002 ) .

### د- عقبة السياسة الادارية Hurdle of Administrative Police

ان السياسة هي احدى المفاهيم الادارية التي تنطوي على ارشاد وتبني القرار في المنظمة وتحكم تنفيذ الاعمال وتسهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. وان السياسة اداة ارشادية على امتداد القرار مما كان ستوهم التنظيمي وفي الوقت نفسه تحكم وتفيد سلوكيات اعضاء المنظمة وتعمل على جعلها نسجماً وتشابهاً نسبياً . فالسياسة تعني حدود واتجاهات العمل الاداري ، فهي بهذا المعنى توضح الاتجاهات الواجب اتباعها . وتعبير اخر ان السياسة قرار معلوم اتخذ سابقاً ليصبح معياراً للتطبيقات الادارية ورشداً للمديرين في اتخاذ قرارات ادارية لاحقة .

لذلك فالسياسة هي مجموعة الاتجاهات التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة ، لانها تلك المبادئ والقوانين والقيم التي تعمل على توجيه وتسيير المنظمة ( Kim & Mauborgen , 165 : 2005 ) .

وأشار آخرون إلى أنها مجموعة القواعد والاسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين فيها . فبعض المنظمات تعتمد على سياسات معروفة أصلاً في نظمها أخرى ، وأن القانون العام لا يبرر وضع سياسة جديدة سوى اعتماد ما هو جاهز للاستخدام ، أو قد تنشأ سياسة عمل معينة بنشوء قرار إداري معين يشكل سابقة لحدث ما ويستمر العمل به حتى بعد زوال الحالة أو الأسباب التي أدت إلى اتخاذه، بحيث تصبح سياسة العمل التقليدية جزءاً من حضارة وتاريخ المنظمة بسبب تأثيرها على قيادة المنظمة ونتم على قوتها وكفاءتها ، وفي حالة ظهور سلوكيات جديدة تتطلب التغيير ولا تتغير ، قد يصبح لسياسة العمل تأثير عكسي على فاعلية المنظمة . والسياسة يجب أن تكون واضحة وصريحة وثقة لكي تقوم المنظمة باستخدامها بسهولة عند نشوء ما يستدعي لذلك ، وكلما زاد وضوح السياسة التالى والنحو الواقعية والعملية ، وأن كنهها واستيعابها والتالى يسهل تنفيذها . وتبرز أهمية سياسة العمل من حيث كونها توحد الجهود وتنسقها وتجعلها تكاتفه باتجاه صالح وغايات المنظمة . وأن اهتمام إدارة المنظمة بأعمال صنع سياسة العمل الناجحة وتطبيقها يؤدي إلى نقص حالات الانحراف والتشتت في الأعمال ، لذلك فإن المسؤولية الإدارية المرتبطة بالمركز والمستوى الوظيفي يفترض أن تلعب هذا الدور لأن أي انحراف عن خط العمل يؤثر عكسياً على نشاط المنظمة (الصيرفي، 2008 : 202 – 208) . ويرى ( Pearce & Robinson, 2000 : 380 ) أن السياسات هي توجيهات صممة لإرشاد التفكير والقرارات ونشاطات المدراء واتباعهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وكذلك تزيد من الفاعلية الإدارية من خلال جعل العديد من القرارات معيارية.

ما تقدم ترى الباحثة أن تنفيذ التغيير الاستراتيجي ليس عملاً سهلاً ، والأصعب أنه هو القيام به وبموارد محدودة ، لذلك يمكن التغلب على العقبات في وجه تنفيذ الاستراتيجية عندما يتم التعامل معها بشكل واع وفهم .

## 2. بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية Build Execution into Strategy

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

لذلك فالتغيير في حد ذاته يمثل عملية وينبغي التعامل معه وفق هذا الإطار والمنظمة لا يمكنها أن تتوقع قيام الموظفين بتغيير طريقة أداء عملهم التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة بين ليلة وأخرى ، كونه عملية معقدة وليست بالسهلة . وإذا اتهمت إدارته بالشكل الصحيح فإنه يعد كسباً سواء أكان للموظفين أم للمنظمة ككل . (سلم وعمر، 2007 : 318) .



وأن خلال واقف الافراد وسلوكهم في المنظمة يجب ان يتم تبني ثقافة بنية على الثقة والالتزام تدفع بالافراد لتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها، (بالقول والفعل). ويجب ان ينضوي الافراد بعقولهم وقلوبهم تحت لواء الاستراتيجية الجديدة، وخاصة عندما يتعلق الامر باستراتيجية المحيط الأزرق. ولتحقيق نجاح اية استراتيجية يجب بذل جهد اضافي من جميع اعضاء فريق العمل بتحديد: (الارتباطات) والتي تعني اشراك الافراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، (والتفسيرات) هو ان يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات، (والتوقعات) هو ان يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح ويجب ان يعلم الموظفون سبباً بالمعايير وبعواقب الفشل، وعندها سوف تبحر الاستراتيجية في المحيط الأزرق بنجاح (كيم ورنبيه، 2006: 228). لان هذه الاستراتيجية تتمثل بالانتقال من الطريقة القديمة في تأدية الاعمال الى الطريقة الجديدة في تنفيذها واحداث تغيير جذري للمنظمة والذي يعتبر نموذجاً ناجحاً ورشداً لتحليل الموقف الحالي للمنظمة ككل وللعمليات ويكون ساعداً لتوجيه عملية التغيير (سلم وعمر، 2007: 319). فالتغيير الجذري هو الذي يكسر الاطار المرجعي للمنظمة حولاً المنظمة من الهيكل العمودي الى الهيكل الافقي مع جمع كل العاملين في عمليات جوهرية معينة معاً في فرق بدلاً من فصلهم في اقسام وظيفية مثل التسويق والانتاج (Daft, 2001: 353).

واشار (Pralhad & Lieberthal, 1998: 72) الى انه يتوجب على المنظمات التي تسعى للدخول الى الاسواق الجديدة وتنتهج استراتيجيات جديدة ان تقدم اصنافاً جديدة من السلع والخدمات التي ترضي حاجات ورغبات الزبائن. واكد (Russell & Taylor, 2000: 240) ان مثل هذه العمليات يجب ان تصمم وفق اسس معينة وبشكل مستمر لتجنب المخاطر.

وترتبط خاطر الادارة بتنفيذ الاستراتيجية في المحيطات بنوعها الحمراء والزرقاء ولكنها تكون اكبر في استراتيجية المحيطات الزرقاء لان التنفيذ يتطلب تغييراً كبيراً. وان تخفيف حدة المخاطر هو شيء جوهري مع اتجاه المنظمات نحو تنفيذ تلك الاستراتيجية من اجل ذلك عليها ان تصل الى العملية العادلة من خلال وضع الاستراتيجية وخلال تنفيذها.

وأن خلال ذلك ترى الباحثة ان ايجاد استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها بالنسبة للمنظمات تعود الى تلاكها لرأسمال غير ملموس، بحيث يمكن الالتزام والثقة والتعاون الطوعي للمنظمات من رسم مسار تفرد من حيث السرعة والنوعية والثبات في تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة وبكفاءة منخفضة.

### ثامناً : مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق

وقد اعتمدت الباحثة في اختيارها لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق على ماورد في الادبيات وارااء بعض الكتا □ والباحثين الذين اتفقوا على هذه المؤشرات ( Gersasp,2006- Kim&Mauborgne,2005- Saxtoft,2008- Yang,2007- Chyt,2007- الطائي, 2008 ) ( Siegemund,2009 والتي اعتمدها Kim & Mauborgne كاطار تحليلي.

وتصاغ هذه المؤشرات ( الاستبعاد – التقليلص – الزيادة – الابتكار ) على شكل اسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الاسواق الحمراء وهي : ( شعاع ، 2006 : 3 )

- 1) □ ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها □ بين العناصر التي تعد ضرورية جداً ؟
- 2) □ ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة ؟
- 3) □ ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز □ ستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
- 4) □ ماهي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت اليها الصناعة القائمة □ ن قبل ؟

وهذه المؤشرات ستكون الركيزة الاساسية في بناء استراتيجية المحيط الازرق وكما □ وضحة في الشكل ( 11 ) وهي كالآتي : ( Saxtoft, 2008 : 196 )

<u>تقليلص</u>	<u>استبعاد</u>
ماهي العناصر الواجب تخفيضها الى اقل من متوسط الصناعة	ماهي العناصر التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها
<u>ابتكار</u>	<u>الزيادة</u>
ماهي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً	ماهي العناصر الواجب رفعها الى ما فوق متوسط الصناعة

□ كل ( 11 )

معايير استراتيجية المحيط الازرق

Source : Saxtoft,Christin, (2008), "Convergen Ce : User Expectation,Communication Enablers and Business Opportunities",John Wiley and sons, P(196) .

وفيما يلي توضيح جز لكل من هذه المؤشرات :

### (1) الاستبعاد Eliminated

تسعى المنظمات الى استبعاد بعض العناصر التي يراها تخذ القرار غير ضرورية في عملها وهذه العناصر من شأنها ان تخفض التكاليف فيما لو استبعدت ولا تأثر على مستويات البيع والجودة ، فمثلاً استبعاد بيع منتجات المنظمة في سوق واحد ، واستبعاد بعض الافراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويتقاضون اجوراً عالية جداً وكذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية الانتاج ( الطائي، 2008 : 7 ) .

وهناك العديد من المنظمات التي تمر في رحلة تتطلب استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل ان تزيد فعالية العملية الانتاجية بحيث تحتفظ المنظمة بالحجم نفسه من المبيعات والارباح مع تقليل في التكاليف وحجم الاستثمار . ( السيد، 2000 : 239 ) حيث ترغب العديد من المنظمات في اخفاء بعض المجالات غير النافعة في الصناعة ولكن يسعى للمحيط الأزرق يسعى لتمييز نفسه من خلال ازالة اي شيء خفي في التطبيقات غير النافعة في الصناعة ، ولايد للمنظمة ان تميز نفسها من خلال ان تكون في المقدمة مع تلاك كشف تام لكل الموارد والاعمال وتوضيح كل النشاطات المخفية التي يمكن ان لاتخدم العمل او لاتقدم اي نفعة ( Choyt, 2007 : 3 ) .

### (2) التقليل Reduced

في هذا البعد يتم تقليل بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف ، فمثلاً ان المنظمات تبالغ في الخدمات المقدمة للزبائن ما يرفع من نسبة التكاليف دون ربح (كيم ورنبيه، 2006 : 54) . وأكد ( الدوري، 2005 : 229 ) الى ان المنظمات تستخدم هذه الاستراتيجية لتقليل الاعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا يبررها . ويرى ( الطائي والعلاق، 2009 : 207 ) ان الافكار ليست جميعها قابلة للتحويل الى منتجات سواء أكانت سلعاً ام خدمات وذلك لاعتبارات اقتصادية والية وفنية وتكنولوجية واجتماعية واخلاقية ، فلذلك يمكن تقليل الافكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الافكار التي لاجدى منها ، فقد تكون بعض الافكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ . وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى اقتصادياً وهكذا .

واشار ( Choyt, 2007 : 3 ) ايضاً الى انه يمكن تقليل كل التطبيقات المضرة بالبيئة في المنظمة بوضع معايير بيئية قوية وهذه هي الطريقة الاسهل لتمايز المنظمة عن منافسيها ويمكن ايضاً تقليل الغموض في تطبيقات العمل والتطبيقات البيئية في سلسلة التجهيز الخاصة بالمنظمة ، من خلال التحري عن كل التطبيقات التي نشترها من

المجهزين . والهدف هو ابدال المجهزين الذين لا يلتزنون بالمعايير البيئية وعايير التجارة المشروعة .

### (3) الزيادة Raised

أي زيادة بعض الاشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقفها للمستهلك ، فمثلاً زيادة أياكس بيع منتجات المنظمة وطريقة العرض لهذه المنتجات أو زيادة مستويات الجودة في المنتج أو زيادة بحثها عن عوامل نجاح تلبية حاجات ورغبات الزبون ( الطائي، 2008 : 7 ) .

ويرى ( السيد، 2000 : 214 ) انه يمكن للمنظمات أن تحقق النمو السريع عند وجود زيادة لحوظة في بعض أهداف الاداء التي تضعها تلك المنظمات والتي عادةً يكون معدل نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية. وكذلك المنظمة التي تنجح في توسعها تصبح منظمة ذات شهرة عالية ما يمكنها من جذب الاداريين ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها .

وأشار ( الدوري، 2005 : 221 ) الى انه اذا أرادت المنظمة زيادة عوائدها المالية وعلى المدى الطويل لابد من تبني استراتيجية جديدة بالرغم من توقع المخاطر المترتبة على ذلك .

واكد ( Yang, 2007 : 114 ) على ان النشاطات التي تؤدي الى التجارة المشروعة والحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية يجب ان يرفع الى مستوى اعلى من المعايير الصناعية والتي يمكن عملها بسهولة في هذه الايام . وهذا يركز بالاساس على حقيقة اعادة تعريف هوية المنظمة . والعديد من الكتابات اظهرت كيف ان المسألة تبدأ بالقليل من النفقات واثباتها هائلة من الارباح .

### (4) الابتكار Created

ويتناول هذا العنصر اكتشاف وازداد جديدة كليا لقيمة المستهلك ، وعلى خلق طلب جديد وتعديل استراتيجية الاسعار في مجال الصناعة ( Saxtoft, 2008 : 196 ) .

حيث يشير الابداع الى القدرة على جمع الافكار بطريقة فريدة او صنع ترابط غير عادي بين هذه الافكار . والمنظمة التي تحفز الابداع تطور طرائق جديدة للعمل او حلولاً مبتكرة للمشاكل . ولكن الابداع بحد ذاته غير كافٍ فمخرجات عملية الابداع تحتاج الى ان تتحول الى منتجات فريدة او طرائق عمل وعندها سوف تسمى ابتكاراً . لذلك فالمنظمة المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الى مخرجات فريدة . والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة اكثر ابداعاً فهم عادةً يعنون بذلك بانهم يريدون تحفيز الابتكار ( Robbins & Coulter, 2007 : 374 ) .

ويعد الابتكار احدى الصفات المميزة للمنظمات التقوية في البيئات المتغيرة اليوم ، وبالتالي فان المنظمات الافضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على اساس نام وتطور . ويتمثل الابتكار بايجاد وخلق الافكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم

وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن ، او ايجاد نظم جديدة او ممارسات جديدة تساعد المنظمات على ان تنتج بشكل افضل ( الصرن، 2000 : 48 ) .  
ويرى ( John, et al , 1994 : 666 ) ان الكثيرين من المدراء الذين يحاولون الوصول الى افضل الابتكارات سواء للسلعة او العملية يركزون على جانبيين اساسيين كما في المعادلة التالية :

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق}$$
$$\text{Innovation} = \text{Invention} + \text{Application}$$

واكد John ايضاً على ان الاساس في الابتكار هو الفكرة ، اذ طرح الفكرة لاي سلعة او عملية جديدة يجب ان تقدم نافع حقيقية للمنظمة او السوق .  
ويرى (الصيرفي، 2008 : 12 ) ان الابتكار هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها .  
فمثلاً يمكن ان تبتكر المنظمة علامة تجارية مميزة دعوة من قبل شبكة من المجهزين الذين يتشاركون معها بنفس القيم حول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية والتجارة المشروعة . وبذلك يمكن تبني او وضع هذه العلامة الجديدة ضمن الجهود التسويقية ( Choyt, 2007 : 3 ) .

## المبحث الثاني

### الميزة التنافسية المستدامة

## Sustainable Competitive Advantage

### المقدمة Introduction

تسعى المنظمات بشكل فاعل ، لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية ، مما يتطلب منها البقاء والنجاح بشكل مستمر فلا بد من تقديم افضل المنتجات وبكميات قليلة بأن تكون اعارها منابفة ومتوافرة تجابة لطلبات الزبائن في كل حين ، ولكي تحقق ذلك يستوجب ان تمتلك ميزة تنافسية تعبر عن تفردا من غيرها من المنظمات في ذات الصناعة ، لان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها ، وبالتالي قدرتها على مواجهة الاخرين والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجتاز حدود الحاضر وتسود وتبقى في مستقبل المنظمات الا تراتيجي .  
وبما ان الميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى اليه جميع المنظمات الا ان تحديد هذه الميزة لا يتم الا من خلال تحديد واتخاذ ناجح لتراتيجية تنافسية طويلة الامد يصعب تقليدها .

يتناول هذا المبحث المحاور التالية :

- 1- المفهوم والاهمية للميزة التنافسية المستدامة
- 2- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
- 3- مصادر الميزة التنافسية المستدامة
- 4- عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة
- 5- اسباب الفشل للميزة التنافسية المستدامة
- 6- مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة
- 7- معايير الميزة التنافسية المستدامة
- 8- محددات / حواجز الميزة التنافسية المستدامة
- 9- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

الميزة  
التنافسية  
المستدامة

اولاً : الميزة التنافسية المستدامة : المفهوم و الاهمية  
أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :-

### The Concept Of Sustainable Competitive Advantage

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ وجدت المنظمات الى حد الان وبألب درجات متباينة من مرحلة لآخرى ، لكن ما لا يختلف فيه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلاً عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدتها بشكل عام ( Sirgy, 1996: 243 ) . مما جعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط اهتمام الباحثين والمتخصصين في الادارة الاستراتيجية وقد ظهرت فيها آراء متعددة فنجد من يصفها Hofer & Schendel بانها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نشر الموارد . ومن خلال ذلك فالميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات ، حيث تناولوا الميزة على انها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة . بعد ذلك جاء Porter & Day ووضعوا مفهوم الميزة التنافسية ، اذ عدوها هدف الاستراتيجية وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية. لذلك تبين ان المفهوم الاوضح للميزة التنافسية في وصفها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها ، وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها ( Reed&Defillippi, 1990 : 90-89 ) .

ويمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجية تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة . اذ ينظر للميزة التنافسية على انها : قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك ، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، ومن ثم فهي استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف : ( خليل، 1998 : 80 )  
1- انتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم .  
2- التميز عن المنافسين .

اذ ان الميزة التنافسية تتحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من الفرد ، وعدم القدرة على التقليد للافعال التي تشكل أساس الموقع التنافسي . وتكون المنظمة مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة وذات جذور راسخة في لوك الافراد . وان قدرة المنظمة على المنافسة في الامد القصير تعتمد على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والاداء ، في حين انها في الامد الطويل تعتمد على القدرة بأقل كلفة ، وبشكل روع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة . ( الزغبى، 2005 : 136 ) .

وقد تملك المنظمة الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية تفوق ما لدى المنافسين . والقيمة الاقتصادية تعني الفرق ما بين المنافع المدركة من قبل الزبائن الذين يشترون المنتجات والكلف الاقتصادية الكلية للمنتج او الخدمة والميزة التنافسية يمكن ان تكون دائمة أو مؤقتة . فالميزة التنافسية المؤقتة هي التي تستمر لفترة قصيرة من الزمن . اما الميزة التنافسية المستدامة فتستمر لفترة طويلة جداً حيث هناك انواع عدة من الميزات التنافسية كما مبينة في الشكل (12) :  
(Barney&Hesterly, 2006:12) .





وقد توالى التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل وقد تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة رعة التغيرات ولما كابت التطورات المتسارعة .  
ان الميزة التنافسية المستدامة قد تعني اشياء كثيرة للمنظمات المختلفة . فربما هي متعلقة بالمجهزين ، او الزبائن ، او المنافسين . وقد تكون نتيجة رة منخفض او خصائص مرغوبة ، او ربما لموارد مختلفة تمتلكها منظمة من دون منظمات اخرى .

ويلاحظ في احيان كثيرة ان الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة بناء رة استراتيجية على رة اس المقدرات المتعددة ، اذ في بعض الحالات عند رة تخدام اقتصاديات الحجم تكون المنظمة قد حققت مقدره واحدة . في حين ان تفاعل مقدراتها المتعددة والمخططة بشكل جيد يؤدي الى حالات من التداوب يعزز من المزايا التنافسية ، حيث المزايا التنافسية لمنظمة مع الة استراتيجية المستندة الى المقدرات المتعددة واقتصاديات المجال التي تنشأ من خلال تفاعل المقدرات المتعددة تكون اكثر صعوبة وكلفة عندما يراد مقابلتها من قبل المنافسين مما يجعلها اكثر رة تمرارية . (الزغبي، 2005 : 151)

لذلك فان الادارة الة استراتيجية بجميع أشكالها تدور حول كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها . فالميزة التنافسية هي أي شيء تختص به المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمة عمل أي شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة عمله أو عندما تمتلك شيئاً ترغب به المنظمات المنافسة فان ذلك يمثل ميزة تنافسية اذ الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية الة لنجاح طويل الامد للمنظمة .

والمنظمة يجب ان تكافح لتحقيق رة تدامة الميزة التنافسية من خلال (9 : David, 2007) :-

• التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والاحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية .

• الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من خلالها يتم رة تغلال هذه العناصر وأكد ( Thompson, etal, 2008 : 284 ) على ان تطوير الميزة التنافسية المستدامة هي عملية مكلفة وتستهلك الوقت وهي تتطلب الحماس الكبير من قادة العمل .  
ولخلق الميزة التنافسية فان قادة المنظمة يجب ان يؤمنوا بهذه الميزة ويغرر بها لدى كل العاملين.  
( Dess, etal , 2007 : 171 ) .

فقد عرف قاموس ( Webster, 2003 : 16 - 234 - 1184 ) مصطلح الميزة Advantage بأنه التفوق مع حالة او شرط اما التنافسية Competitive فهي الانتماء او الة تناد الى المنافسة ، وتعني الة تدامة Sustain الاحتفاظ او الاطالة .

اما في الادبيات الة استراتيجية .. فان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يأتي من خلال ماتملكه المنظمات من موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات الة الة لا تستطيع المنظمة الة تمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات . ( Pitts & Lee, 1996: 68 ) .

ويرى ( Feeny & Ives, 1997: 103 ) ان منظمات كثيرة نجحت في تدامة ميزتها من خلال اطالة الوقت الذي يستغرقه المنافس للتقليد ، ومن خلال امتلاك قدرات متعددة على مستوى المنظمة وان التدامة ضرورية حتى تكتمل الاستثمارات المطلوبة وعندها يصبح الوقت طويلاً على المنافسين لتقليد هذه الميزة .

وعبر عنها ( Whitehill, 1997: 625 ) بانها تنفيذ علمي لـ تراتيحية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل .

وقد عرف ( Wit, etal ,1998 :385 ) الميزة التنافسية المستدامة على انها عملية تنفيذ تراتيحية خلق القيمة عندما لا يستطيع احد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه التراتيحية نفسها وغير قادرين على التناسخ او التفادة من مزايا هذه التراتيحية .

ويشير ( Chaharbaghif & Lynch,1999 : 75 ) الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بأثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري تيعابها في التراتيحية التنافسية المنبئة وتحقيق التمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال تمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد ، وربما يكون هذا مستمداً من ان (صنع النجاح ربما يكون هلاً الا ان المحافظة عليه في غاية الصعوبة ) .

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها تلك المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فاعلية ، لذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في احد انشطتها الانتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية . ( المغربي، 2000 : 27 ) .

ويؤكد ( Wit, etal , 2000: 386 ) على ان الميزة التنافسية المستدامة تتمكن من تحقيق مزايا لايمكن تنساخها او تأكلها من قبل المنافسين ولا تفقد خصائصها وتميزها وقيمتها بفعل التغيرات البيئية. وهذه النظرة الموسوعة على اس الموارد ناجحة جداً في توضيح تدامة الميزة التنافسية الموجودة بدلاً من عرض نظرية التطابق للابداع والميزة التنافسية المستدامة ( Priem & Butler, 2001: 25-30 ) .

اما (بني حمدان ، 2002:37 ) فقد وضح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بانها تلك القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ومن ثم جني الارباح وتحقيق البقاء في عالم الاعمال .

واشار ( Rumelt, 2003: 105 ) الى ان الميزة التنافسية المستدامة تقع في قلب التراتيحية التنافسية وعلى الرغم من انتشار هذا المفهوم في الدراسات والبحوث فان المعالجة الدقيقة للموضوع لم تكن بالقدر المطلوب حتى مع تعريف الميزة التنافسية بشكل و مع .

وقد عرفها ( Hoffman, 2007 : 13 ) بأنها الفائدة الطويلة الامد لانجاز بعض القيم الفريدة وخلق التراتيحية ليس في آن واحد فحسب ، بل الانجاز الاطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم امكانية تقليد هذه المزايا التراتيحية .

ويرى ( كوتلر، 2007 : 434 ) . ان الميزة التنافسية المستدامة التي تكسبها المنظمة على منافسيها عن طريق تقديمها قيمة اكبر للمستهلكين اما من خلال اقل او عن طريق تقديم منافع اكبر ولمدة طويلة من الزمن .

وأشار ( المسعودي، 2007 : 62 ) الى ان الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي الى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية بـتمرار.

ويرى (النجار ومحسن، 2009:54) ان الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون Customer Value بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها بـتمرار وعرضها وتقديمها بشكل افضل من المنافسين .  
وتعد الميزة التنافسية مستدامة اذا كانت امكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا" او مستحيلة ... لانها تستهلك الكثير من الاموال او الوقت .أي ان المنظمات التي تحاول الحصول على الميزة التنافسية المستدامة التي تساعد على تحقيق النجاح المستمر عندما تمتلك موارد وقدرات ذات  
□ مات قيمة ، نادرة ، مكلفة في التقليد ، وغير قابلة للاحلال . وهدف المنظمة التي تبغي التفوق والتميز هي في كيفية حصولها على افضل موقع بين المنافسين . ( Carpenter & Sanders, 2009:21 ) .

ومن خلال المفاهيم للميزة التنافسية المستدامة نلاحظ ان بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية وذهب اخرون الى تقديم القيمة للزبون في حين اهتم بعضهم بالامد الزمني (الاستدامة ) ووصفها بعضهم بانها منهج علمي اي ركز على الالـيب العلمية وهناك من ربط بين خصائص المنظمة والموارد ، في حين اهتم اخرون بصعوبة التقليد من قبل المنافسين .  
وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة ان الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لستراتيجية تقدم قيمة اكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية .

#### ب- اهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الالـيب تخبرات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد اصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لاطائل منها بسبب هولة تقليد و□تنساح هذه الميزة من قبل المنافسين ، لذلك اصبح الالـيب في عالم الصناعة اليوم هو كيفية □تدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد او حتى الفهم من قبل المنافسين ، وهنا تكمن اهمية الميزة التنافسية المستدامة.

حيث اشار ( Hill & Jones, 2008 : 77 ) الى ان المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها عندما تكون ربحيتها اكبر من معدل ربحية كل المنظمات في الصناعة ، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل . لذلك فقد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال اهميتها في مجال الاعمال بوصفها :



- والسؤال الذي يفرض نفسه : لماذا لا تستطيع العديد من المنظمات تطوير ميزة تنافسية مستدامة ؟  
وجواب هذا هو ان :- ( Carpenter & Sander, 2009 : 23 ) و ( Thompson et al , 2008 : 288 ) .
- 1- العديد من المنظمات تفكر في الزبائن والمنافسين وكيفية العمل بشكل افضل للتعامل معهم . وعندما تفكر المنظمة بشكل تراتيبي فهي عادة تفكر في مجالات مثل فتح قنوات بيع جديدة او كيفية تقليص الكلف وهي نادرا " ما تفكر في كيفية الحصول على ميزة طويلة الامد على المنافسين . لذلك فان اغلب المنظمات لا تفكر حتى بهذه المصطلحات .
  - 2- المنظمات تأخذ وقتاً طويلاً في تقرير محاولة تطوير الميزة التنافسية المستدامة . والكلفة والوقت من المشاكل الكبيرة التي تواجه المنظمات ولكن هناك بعض الامور التي تكون ايجابية اكثر ، فلكي تصبح افضل في السوق فمن المفروض ان تعرف ماذا يريد السوق واغلب المنظمات غير متأكدة بشكل كبير حول ما يحتاجه الزبائن وما الذي يقيمه الزبون وتفترض ايضاً بأن المنظمة لها دراية بالمنافسة. وهذا ليس من الامور السهلة، فالمنظمات هي كائنات عضوية معقدة لا تبقى على هيئة واحدة وتحتاج المنظمات لمعرفة نفسها اكثر مما يعرفها المنافسون .
  - 3- اكثر المنظمات لا تدرك معنى ان تملك الميزة التنافسية المستدامة . وبالنسبة لخطوط العمل الايجابية فهناك العديد من العقبات في تطوير الميزة التنافسية ، فالمكافئات ممكن ان تكون كبيرة ليس المالية فحسب ، لكن في كيفية التعيين او الاعلان او الحصول على افضل الفقرات من المجهزين .

### ثانياً : استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

#### Strategies of Sustainable Competitive dvantage

يتطلب الامر من المنظمات اختيار استراتيجيات تنافسية في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الاواق في ظل الانفتاح الاقتصادي وهذه الاستراتيجيات التنافسية تستطيع عن طريقها المنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ولا سيما انه من غير المتوقع ان تقل حدة المنافسة في الالفية الجديدة على وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية، عكست بدورها تحديات اضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الاستراتيجيات وتهيء مدرائها وعاملها لكيفية تنفيذها .

فالاستراتيجيات التنافسية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة Sustainable Competitive ، وهدف أي استراتيجية هو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي ينتج عنها نمو الارباح . ( Hill & Jones, 2008 : 77 ) .

فقد اوجد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات عامة يمكن ان تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمس التنافسية لبورتر والوصول الى الميزة التنافسية . وكل واحدة من هذه الاستراتيجيات لها امكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة افضل من المنافسين في الصناعة نفسها وهي:

**1- : القيادة في التكاليف :** وتعني □ تخدام موقع الاقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة .اي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل التكاليف الاجمالية . ( Daft, 2003 : 170 ) والمنظمة في مثل هذه الا□ تراتيحية يجب ان تنظم العلاقات من خلال □ لسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلف في السلسلة الكلية وتستطيع المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية اذا □ تطاعت ان تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند □ عر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كافٍ من الربح ( Pearce & Robinson, 2005 : 231 ) .

**2- : التمايز :** وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات او خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية . وتركز □ □ اً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهتجاً ومستعداً لدفع علاوة اكبر ( Dess, etal , 2007 : 164 ) وتستطيع المنظمة ان تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ( Wheelen & Hunger, 2004 : 118 ) .

**3- : التركيز :** وتعني تركيز المنظمة باتجاه تضيق خطوط المنتجات او قطاعات المشترين او الا□ واق الجغرافية المستهدفة . والمنظمة التي تستخدم هذه الا□ تراتيحية يجب ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة اما من خلال مدخل التمايز او من خلال مدخل القيادة في التكاليف ( Daft, 2004 : 62 ) .

ويؤكد ( Porter, 1996 : 62 ) على ان لكل منظمة □ تراتيحية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الاهداف المستخدمة من قبل المنظمة و□ ائلهما لتحقيق هذه الاهداف كما يؤكد على ان الا□ تراتيحية هي ايجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك □ تراتيحية مميزة لان نجاح الا□ تراتيحية يقوم على ايجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها ، وان الموائمة الا□ تراتيحية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجمل الأنشطة المترابطة .

وتناول ( Wheelen & Hunger, 2006 : 148 ) الا□ تراتيحيات العامة لـ Porter والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

- أ- قيادة الكلفة
- ب- التمايز
- ج- التمايز المركز
- د- التركيز على الكلفة

		الميزة التنافسية	
		الكلفة الأقل	التمايز
النطاق التنافسي	هدف واسع	قيادة الكلفة	التمايز
	هدف ضيق	التركيز على الكلفة	التركيز على التمايز

□ كل (13)

استراتيجيات بورتر التنافسية

Source: Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006)  
" Strategy Management ", pearson , prentice Hall, P 148

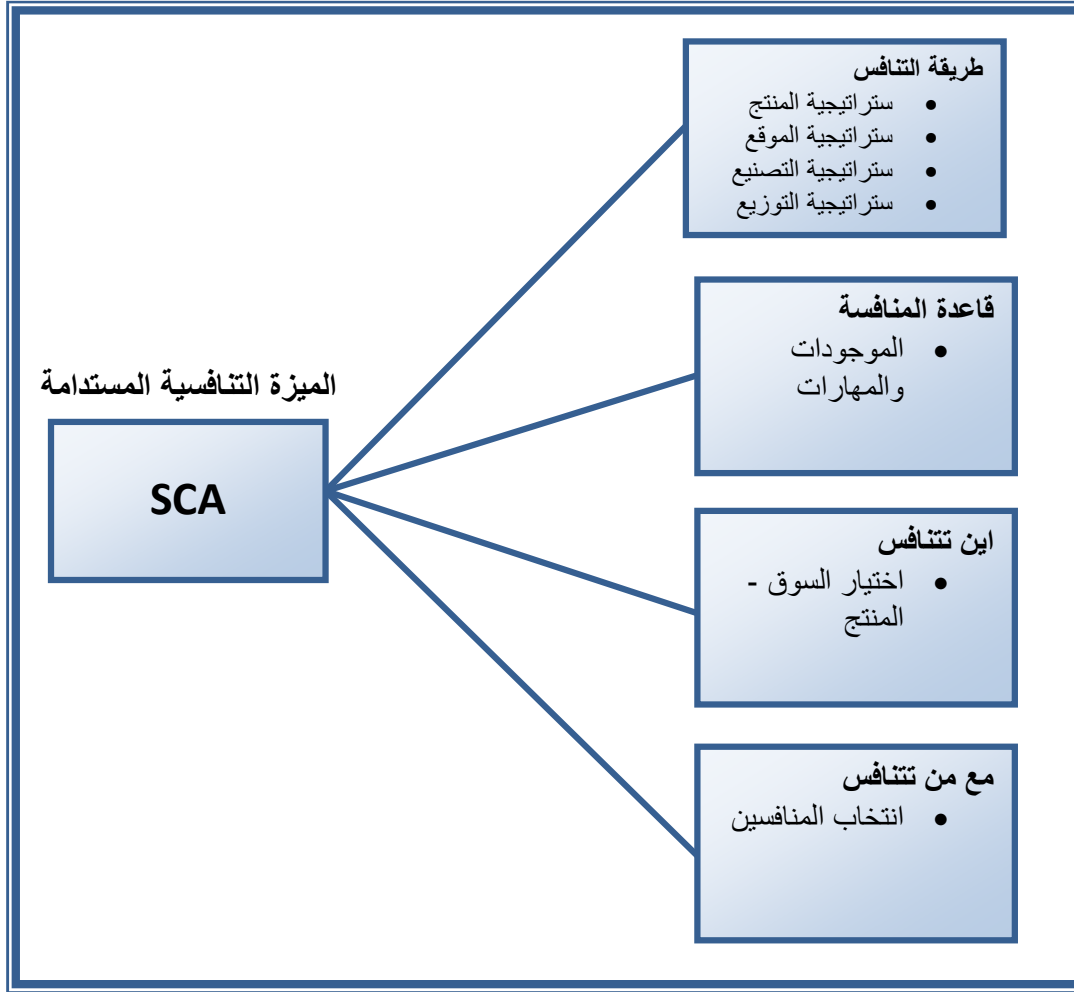
ويتضح من الشكل (13) ان الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما تميز منتج من المنتجات المنافسة عن طريق □ تراتيجية التمييز والثاني هو الكلفة المنخفضة المتحققة عن طريق □ تراتيجية قيادة الكلفة .

اما المدى التنافسي الذي يكون للزبائن المستهدفين فمن الممكن □ تهداف منتجات المنظمة بوصفها هدفاً و□ عاً يغطي معظم السوق او يستهدف هدفاً وقيماً في السوق ( Lynch, 2000:565 ) . ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان □ تخدام المنظمة لهذه الا□ تراتيجيات التنافسية تكسبها ميزة تنافسية معبرة عنها بالاتي :

- 1- الحصول على الارباح من خلال تخفيض الكلف والوقوف بوجه المنتجات البديلة مادامت تقدم □ عاراً منخفضة .
- 2- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون .
- 3- تركيز المنظمة على مجموعة من الزبائن فأن مثل هذه المنظمة تكون اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق و□ ع من السوق.

ويرى ( Aaker, 2004 : 134 ) ان هناك محاور عدة في داخلها □ تراتيجيات يمكن من خلالها الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة وهي كما موضحة في الشكل ( 14 ) .





كل ( 14 )

استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

Source : A. Aaker , David. ( 2004 ) " Strategic Market Management"  
, 6<sup>th</sup> John Wiley & Sons, INC, P (134)

اولاً : طريقة التنافس وتشير الى اربع استراتيجيات هي :

1. استراتيجية المنتج : وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج ، وعلامته التجارية ، التعبئة والتغليف ، الخدمات المرافقة لتقدمه او مابعد بيعه . (البكري ، 2008 : 252 ) .

واكد ( Etzel, etal , 2007 : 213 ) على ان المنتج هو مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة فضلاً عن خدمات البائع ومعته .

ويمكن تعريف المنتج بشكل مبسط على انه اي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل . كما عرف على انه حزمة من الصفات المميزة التي تتضمن الجانب المادي وغير المادي . وهذا يعني بأن المنتج قد يكون □ لعة (شيئاً مادياً) أو خدمة أو فكرة ( شيئاً غير مادي ) ( Frish,1996 : 24 ) .

وعرفه اخرون بشكل اشمل على انه خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة □ و المتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج من غيره وما يقدمه البائع من خدمات التي بمجملها تخلق الاشباع والرضا لدى المشتري. ( Stanton, etal , 1997 : 193 ) وعرف ( الطائي والعلاق، 2008 : 15 ) المنتج على انه اي شيء يمكن عرضه في السوق لاغراض جذب الانتباه ، التملك ، الا □ تخدام او الا □ تعامل ويكون قادراً على اشباع حاجة او رغبة ما .

واشار ( Kotler & Keller, 2009 : 358 ) الى المنتج بانه اي شيء يمكن عرضه في السوق لارضاء حاجة او طلب ويشمل السلع المادية والخدمات والخبرات والاحداث والاشخاص والاماكن والمعلومات والافكار .

فالمنتج يتكامل عند عرضه في السوق مع العديد من العوامل التي تتمثل بالخدمات التي يقدمها البائع اثناء وبعد عملية البيع ، والمكانة والسمعة التي يحتلها البائع التي تحفز الاخرين على الشراء .

ومن المزايا الرئيسية التي تحققها هذه الا □ تراتيجية هي خلق صورة ايجابية عن المنظمة لدى المستهلكين ، لكونها تسعى الى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وانها تستجيب لرغباتهم في التغيير وهذا □ يقود الى تطوير وادامة الميزة التنافسية . ( Pride & Ferrell, 2006 : 250 ) .

2. **استراتيجية الموقع :** وتتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المنظمات مع بعض بمنتجات متعددة . ( Hitt, etal , 2001 : 194 ) . وان التنافس في موقع السوق □ يعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة تتجسد من خلال اقتصاديات الحجم ( Das & Teng, 2003 : 294 ) .

وبين ( Rowley, etal , 2004 : 458 ) ان المنظمات التي تحتل موقعاً تنافسياً في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها ، ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد اكبر في السوق . وقد أشار ( Hill & Jones, 2001 : 221 ) الى ان الحصة السوقية الكبيرة تعمل على تخفيض التكاليف ، ويعد الانفراد ، والقوة ، وعدد من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياساً □ للموقع التنافسي ، واذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية □ يكون الموقع التنافسي للمنظمة قوياً □ وتزداد عائداتها من الا □ تراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

ويرى ( Pearce & Robinson, 2000 : 99 ) ان تخمين الموقع التنافسي يحسن من فرص المنظمة في تصميم □ تراتيجيات تعمل على تعظيم الفرص البيئية لهذه المنظمة .  
واهم المعايير لقياس الموقع التنافسي هي :  
أ- الحصة السوقية .  
ب- اتساع خط المنتج .  
ج- فاعلية توزيع المبيعات .  
د- السعر التنافسي .  
هـ- فاعلية الاعلان والترويج .  
و- القدرة والانتاجية والخبرة .  
ز- جودة المنتج و□ معة المنظمة في السوق .  
ح- كلفة المواد الاولية والموقع المالي .  
ط- براءات الاختراع ومزايا البحث والتطوير .

3. **استراتيجية التصنيع** : وتسمى □ تراتيجية العمليات الانتاجية ، وتهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الانتاج ، ومكان الانتاج ، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الانتاجية ، وتوزيع الموارد المادية ، والعلاقات مع الموردين . وان هذه ال□ تراتيجية تتعامل ايضاً مع المستوى الامثل للتكنولوجيا الواجب □ تخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الانتاجية . ( السالم، 2005 : 197 )  
وأشار ( محسن والنجار، 2009 : 62-63 ) الى □ تراتيجية التصنيع بانها الطريقة التي يتم فيها تطوير وظيفة الانتاج لدعم و□ ناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الاعمال ال□ تراتيجية ، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسة الاخرى في المنظمة . وعلى هذا ال□ اساس ان ماتستهدفه □ تراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تهيء وتقدم المنتج . لذلك ان □ تراتيجية التصنيع هي الرؤية التي تستند اليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع □ تراتيجية الاعمال التنافسية لوحدة الاعمال ال□ تراتيجية الكلية للمنظمة .

4. **استراتيجية التوزيع** : وتتمثل بالانشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لايصال المنتج من المصنع الى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة . ان المنظمة التي تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب □ ليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها الى □ واقها المختلفة و□ واء أكانت □ واق □ تهلاك أم □ تعمالاً صناعياً . لذلك فقد عرفت على انها الجهة التي يستخدمها البائع الذي قد يكون منتجاً او مسوقاً لتصريف البضائع وايصالها الى المستخدم الاخير .  
وتعد المنافذ التوزيعية هي جهة او طرف يمكن ان يكون مستقلاً عن المنظمة او جزءاً منها تستخدمه في ايصال منتجاتها الى الطرف المستهدف .

والمنفذ التوزيعي يتضمن في كل الاحوال من طرفين احدهما ( المنتج ) والاخر هو المشتري ( المستهلك الصناعي ) مع فرصة لوجود ويط بينهما او حلقة تجارية لتحقيق قيمة مضافة للسلعة . ( Kotler, 2003 : 513 ) .  
حيث تسعى ادارة التوزيع الى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة المستهلك لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .  
( Pride & Ferrell, 2006 : 352 ) .

### ثانياً : قاعدة المنافسة – الموجودات والمهارات

ان التنوع في التقانات والافكار والاهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات (رشيد وجلاب، 2008 : 119) وأشار ( Aaker, 2004:139 ) الى ان العامل الاول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر (Porter) الى تراتيحية الاعمال على انها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي تهتم بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه اعمالها .  
ويرى كل من ( رشيد وجلاب، 2008 : 300 ) ان تراتيحية الاعمال تمثل خطة المدراء لاداء استخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية . فالإراتيجية تحتاج الى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات . ومن غير توافر المهارات لايمكن للميزة التنافسية المستدامة ان تستمر . وليس هناك اهمية لاكتساب تراتيحية الجودة من غير تصميم وتصنيع القدرة على الوصول الى المنتجات ذات الجودة العالية . بالمقابل فمن غير الممكن ان تنجح تراتيحية توزيع المواقع من غير وضع الفرد المناسب ذي الثقافة المناسبة في المكان المناسب . مع ذلك ان نشاطات المنظمة ممكن ان تكون هائلة التقليد مثل وضع خط منتج على درجة عالية من الجودة لكن من الصعب تقليد او محاكاة الوصول الفعلي للجودة العالية فهذا قد يتطلب موجودات ومهارات متخصصة .

### ثالثاً : أين تتنافس

ان العنصر المهم الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو وق المنتج المستهدف . فالإراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن ان تفشل لانها لاتعمل بالمكان المناسب (السوق المناسب) ( Aaker, 2004:140) .  
لذلك فالإراتيجية مع موجوداتها ومهاراتها الإيجابية يجب ان تتضمن شيئاً له قيمة في السوق حيث تتأثر تراتيحية التسويق بالمنتج / الخدمة بنوع القرار المعتمد فيها اذا كان خياراً مختصاً بتوقيع السوق ، او البقاء على السوق الحالي نفسه في اطار تطوير وتجديد البات التعامل مع الإراتيجية ( بني حمدان وادريس، 2009 : 243) .

#### رابعاً : مع من تتنافس

ان العنصر الرابع المطلوب للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معرفة المنافسين للموجودات والمهارات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة فقط مع مجموعة من المنافسة من المنافسين . لذلك فمن المهم تقدير ما اذا كان المنافس ضعيفاً او قوياً بالنظر الى الموجودات والمهارات المملوكة . والهدف هو الوصول الى تراتيحية تتطابق مع المنافس الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعنية . وعلى كل حال فإن الموجود او المهارة لكي تشكل منافساً للميزة التنافسية المستدامة يجب ان تساعد على خلق ميزة في الكلفة على المنافسين او خلق مجال للتمايز عن المنافسين (Aaker, 1995 :176) .

وقد اقترح (Porter) بأن كل الإستراتيجيات تتضمن ميزة التمايز او ميزة تخفيض الكلف فالتمايز يعني بأن هناك عنصراً من الفرادة حول الإستراتيجية التي تعطي قيمة للزبون . فقد يكون التمايز من خلال تحسين الاداء او الجودة او المعولية او السمعة الملائمة . اما الإستراتيجية تخفيض الكلف فممكن ان تستخدم ميزة الكلفة لتخفيض الاكوار او لتحقيق ارباح عالية ( Dess, etal , 2007 : 163 ) .

حيث اقترح ( Aaker, 2004 : 168 ) ثلاث طرائق للوصول الى قيادة السوق :-  
الاولى : هو التفوق التشغيلي الذي يقود الى الملائمة والراحة في الاكوار للزبون ويقود الى الكفاءة العالية في تخفيض التكاليف .  
اما الثانية : فهو انشاء صداقة حميمة مع الزبون عن طريق تقديم خدمات شخصية للزبون .  
اما الطريقة الثالثة : فهي قيادة المنتج عن طريق انتاج تدفقات مستمرة لمنتجات وخدمات بحالتها الفنية البارعة .

ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المنظمة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين . وهذه القدرة تستند الى ما تملكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية وقابليات تنظيمية . ويعد تحديد واهداف السوق من اهم العوامل التي يجب ان تتعامل معها المنظمة لادراك ماتستطيع ان تقوم به من تراتيحيات تسويقية وما تمتلكه من مهارات وقدرات ابداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تتفوق به على منافسيها في القطاع الذي اختارته وتعاملت معه .

#### ثالثاً : مصادر الميزة التنافسية المستدامة

##### Source of Sustainable Competitive Advantage

ان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل اساس على ما تمتلكه منظمة الاعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها . (بني حمدان وادريس، 2009 : 356) حيث تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالاساس ، الا ان المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها ، لذلك فإن اي من اجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن ان يكون مصدراً للميزة التنافسية

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئاتها الخارجية وهذا يدل على ان مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية ( Krajewski, etal , 1996 : 36 ) . ويرى ( الزغبى، 1999 : 36 ) ان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة والقدرات الخارجية ، وهذا يعني ان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل ( قدرات ومهارات المنظمة ومواردها ) . وخارجية وتمثل (البيئة العامة وبيئة المهمة ) والانشطة والمهارات وكذلك الامداد الداخلي بوصفه نظاما " مفتوحا" والمتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تجعل أي جزء من اجزاء النظام مصدرا " للميزة التنافسية المستدامة . ويحدد ( Pitts &Lei, 1996 : 70 ) مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالاتي :-

**1) المصادر الداخلية :** وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الإنتاجية للانتاج ، الطاقة والموارد الأولية ، قنوات التوزيع ، الموجودات.. وغيرها ويؤكد (Pitts &Lei, 1996 : 71) ان الميزة التنافسية المستدامة هي تغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لايسطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم . وان المصادر الداخلية تشمل الموارد والانشطة والمهارات وتتمثل بالاتي :

أ- الموارد : وتشمل كل من الاجهزة والمعدات والابنية والمواد الاولية والموارد البشرية والعلامة التجارية .

ب- الانشطة والمهارات : وتتمثل بشكل اساساً بأدارة المنظمة وأاليها والانشطة التي تؤديها .

واشار ( Hitt, etal, 2001: 224 ) الى ان مصادر المقدره دائماً من داخل المنظمة فتحديد كل مقدره مميزة يجب رؤية كيف يمكن ان تأخذ طريقها الى الميزة التنافسية المستدامة . فإذا كانت المنظمة ذات مقدره تنافسية في زيادة رأس المال فيجب عليها ان تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها (الزغبى ، 2005 : 159) .

ويرى الإتراتيبيون ضرورة ان تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها ، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإتراتيبيية وانسجاماً مع هذا المصدر فإن تحقيق الإتراتيبيية لميزة تنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها . ثم اختيار موقع بيئي يتلائم مع هذه الموارد (Wit, etal , 2002: 345) .

**2) المصادر الخارجية :** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية . اذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السلبية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبى او الايجابى ( Pitts & Lei, 1996 : 70 )

ويرى الاثرائيون ان ثمة تأكيداً على ان المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق ، وان مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق (Wit, etal , 2002 : 335) .

وعلى الرغم من ان كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ، الا انه يعول على المصادر الداخلية اكثر ، فأذا كانت عوامل البيئة الخارجية تتمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناجبة لها ، فأن الميزة لا تتحقق الا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف والاثرائ تلك الفرص . ( العاني، 2008 : 180) .

في حين حدد ( Collis, etal , 1995 : 123 ) مصادر الميزة التنافسية المستدامة كل من :-

- أ- المصادر الملموسة كالمواقع المملوكة .
- ب- غير ملموسة كالسمعة والعلامة وولاء العاملين .
- ج- قدرات عامة كامتلاك لسلة التجهيز .

#### رابعاً : عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة

### Elements Bulding Sustainable Competitive

ان افضل طريقة لبناء ميزة تنافسية مستدامة هي فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها بالاثرائ ، وان بناء علاقات ناجحة مع الزبائن هو شيء ليس باليسير ، وانما يجب ان تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم اعمال المنظمة، اي دمجها في اثرائيات المنظمة، وافرادها، وثقافتها، والتكنولوجيا، والعمليات الجارية . ( Panda , 2003 : 2) .

وقد اتفق ( رشيد وجلاب، 2008 : 302 ) مع ( Hill & Jones , 2008 : 87 ) ان هناك اربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي ( الكفاءة ، والجودة ، والابداع والاثرائية للزبائن ) وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمنظمة .

واوضح ( Adams & Lamont, 2003 : 144 ) ان العامل الاثرائي الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على ادارة مجموعة من القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية . وهناك قدرات متميزة عامة لكل منظمة تسمح للمنظمة بالقيام : ( Hill & Jones, 2008 : 87 )

- ❖ بتمايز منتجاتها المعروضة ومن ثم عرض منفعة اكبر للزبون .
- ❖ بتخفيض هيكل الكلف .

#### (1) الكفاءة Efficiency

وتعني كيفية الاثرائ استخدام المنظم للموارد ( البشرية ، المالية ، المعلوماتية ) ( Kali, 2003 : 6) .

وأشار ( Hill & Jones, 1999 : 160 ) الى أن المنظمة تتمكن من رفع كفاءتها من خلال اقتصاديات الحجم ، منحى التعلم ، توجيه اثرائية الموارد البشرية نحو تعزيز

الكفاءة التنظيمية من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم بهدف زيادة ادائهم مما ينعكس على تحسن في الكفاءة والكلفة ، البنى التحتية .

وعرف ( Hill & Jones, 2008 : 88 ) الكفاءة بانها الويلة لتحويل المدخلات الى مخرجات . والمدخلات هي العوامل الرئيسية للانتاج مثل العمل والارض ورأس المال والادارة والتكنولوجيا . والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج . حيث الكفاءة تساوي المخرجات / المدخلات ، والمنظمة الاكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها اقل لانتاج مستوى معين من المخرجات . واهم مكونين للكفاءة هما :

( Hizer & Render, 1996 : 17 ) .

أ- **انتاجية العامل** : تشير الى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد اقل كلما كانت انتاجية اكبر ومن ثم هو اكفاً . فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

ب- **اما انتاجية رأس المال** : فتشير الى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل . فكلما كانت المبيعات اكبر لكل دولار مستثمر كلما كانت انتاجية رأس المال اكبر أي ان الإثمارات تحقق عائدات اكبر .

والانتاجية ليست مرتبطة فقط بالعامل ورأس المال ولكن هناك شركات تستخدم انتاجية البحث والتطوير وتقاس من خلال كم من المنتجات الجديدة المطورة من الإثمارات في البحث والتطوير . وهناك انتاجية قوى البيع وتعني مقدار المبيعات ، وكلما كانت الانتاجية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة اكبر وكلف اقل . ( Hizer, 2001 : 18 )

## (2) الجودة Quality:

عرف ( Bank, 1992 : 66 ) الجودة بانها قوة ذات تأثير على اداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي لان تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض ان تدعم من الادارة "تريتيجيا" وان تلتزم الادارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة "تريتيجيا" وان تضع معايير الجودة تخطيطها الإتريتيجي .

وتعني كذلك الملائمة للإعمال ( Juran, 1996 : 58 ) . ويصفها ( Kotler, 1997 : 55 ) بانها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (لعة ، خدمة ) التي تجعله قادرا" على اشباع حاجات الزبون .

وقد عرف المعهد الفيدرالي الامريكي الجودة بانها القيام بالعمل الصحيح من اول لحظة Right First Time مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الاتقان في الاداء ( Heizer & Render, 2001 : 171 ) .

واشار ( العاني واخرون، 2002 : 7 ) الى الجودة على انها مجموعة خصائص ومميزات المنتج او خدمة ذات الصلة بمقدرته على الايفاء بحاجة معينة.

ويرى ( Davis, etal , 2003 : 219 ) انها الطريق الذي تستخدمه المنظمات من اجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والارباح .



وتعني الجودة بمنظور القيمة المضافة لتحقيق الميزة التنافسية لمدة طويلة ( تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته المشروعة بالقدر او اعلى منه ( Goetsch & Davis, 1997:4).

والمنظمات الانتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض ان تميز نفسها من المنظمات المنافسة الاخرى عن طريق تكوين صورة واضحة عن المنظمة واقسامها تبقى في اذهان الزبائن. ( Kotler, 2000 : 56 )

ويشير ( Hill & Jones, 2008 : 88 ) الى انها كل مايتعلق بالمنتج من خصائص مثل الشكل والمعالج واداء ومتانة وموثوقية ونمط وتصميم . والمنتج تكون له جودة فائقة عندما يدرك الزبون بأن خصائص هذا المنتج تعطي منفعة عالية اكثر من خصائص منتجات المنافسين . فعندما يقيم الزبون جودة المنتج فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كأمتياز والجودة كموثوقية . حيث يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الانتاج الذي يشير الى شعور الزبون بان المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته . فالامتياز يشمل خصائص مثل التصميم والنمط وهولة استخدام ومستوى الخدمة المرتبطة بتسليم المنتج . اما الموثوقية فتعني ان المنتج يؤدي وظيفته التي صمم لاجلها بشكل جيد . وكلما ازداد التميز والموثوقية كلما ازدادت معها منفعة الزبون وبذلك يمكن تحسين او زيادة عمر المنتج .

### (3) الابداع Innovation

الابداع يشير الى اية لعة او فكرة يتم ادراكها وفهمها من أي شخص على انها مفيدة وجديدة ( Kotler, 2000 : 355 ) . وعرفه ( Daft, 2001 : 357 ) بأنه تبني فكرة او لوك جديد لصناعة المنظمة او وقفها او بيئتها العامة. فالابداع يجب ان يكون فكرة جديدة تهدف الى ايجاد نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن معروفاً من قبل او النظر الى الامور الحالية بعيون جديدة . فالابداع يشتمل على نقطتين هما ( الدوري، 2006 : 1 ) :-  
أ- طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .  
ب- ايجاد وظيفة جديدة لشيء موجود .

حيث الابتكار يعود الى حقيقة ان المنظمات اصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والادارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من اجل الوصول الى ما هو جديد كلياً ، والاهم هو امتلاك هذه المنظمات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار وهو الذي يعطي للمنظمة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول الى المنتجات الجديدة والى الزبائن والاق الجديدة روع وبما هو افضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الاكاس الذي يسود عالم الاعمال في الوقت الحاضر ( نجم , 2003 : 16 ) .

فالابتكار هو الأتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة ( العملية الحالية او المنتج الحالي ) التي تمثل القديم او ما هو سابق على الابتكار ، والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة . (نجم، 2003 : 104 ) .

وأكد ( Carrett & Gray, 2005 : 29 ) ان ثقافة الابداع تعتبر اهم من عملية الابداع نفسها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وهناك نوعان من الابداع هما ابداع المنتج وابداع العملية :  
( Hill & Jones, 2008 : 90 ) .

1. ابداع المنتج : هو عملية تطوير المنتجات او وضع خصائص متفوقة للمنتجات

الموجودة حالياً . وابداع المنتج يخلق قيمة من خلال ايجاد منتجات جديدة او تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون انها وف تقدم منفعة اكثر وبالتالي تزداد خيارات الإعمار للمنظمة .

2. ابداع العملية : هو تطوير العملية الجديدة لانتاج المنتجات وتسليمها للزبائن .

وابداع العملية يسمح للمنظمة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلف الانتاج وعلى المدى البعيد.

#### (4) الاستجابة للزبائن Customer Responsiveness:

للوصول الى تجابة فائقة للزبائن على المنظمة ان تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها اكثر من المنافسين .

والعنصر المهم في التجابة للزبائن هو الحاجة الى الايصائية في السلع والخدمات. ومن متطلبات التجابة للزبائن هو وقت التجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم الى الزبون او الخدمة حتى تنجز ( Hill & Jones, 2008 : 91 ) .

والتجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الاداء :  
( Heizer & Render, 2008 : 37-38 )

أ- فسرعة التجابة عنصر اساس في تحقيق رضا الزبون لانها تختصر الوقت المستهلك من قبله .

ب- اما التجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والاحجام بشكل كبير جداً . والقدرة على تغيير المنتجات والاحجام للتجابة للتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج هي من تحقق الميزة التنافسية المستدامة .

ج- اما الموثوقية فتعني امكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون ، وهذا يدعم تدامة الميزة التنافسية. وأشار (محسن والنجار، 2009 : 58 ) الى ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل وق صغير اما على اس الكلفة المنخفضة او على اس التمايز .

واوضح ( السيد، 2000 : 141 ) ان قلب المفهوم التسويقي هو العمل على اشباع حاجات الزبائن ، ولذلك فان على المنظمة ان تعمل على تحديد هذه الحاجات ، ومن ثم تحاول اشباعها مما يتطلب وجود علاقات متبادلة .  
ولأن خلق القيمة اصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والإجابة السريعة لمتطلباته في منظمات تقديم الخدمة ، لذلك فقد اصبح الاتجاه المهم بالنسبة الى المنظمات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والإجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة .  
( Johnson & Scholes, 2002 : 340 ) .

ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان تحقيق الجودة العالية والابداع يتكاملان مع الإجابة الفائقة للزبائن والكفاءة .

### خامساً : اسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هناك منظمات تتعرض للفشل ، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية فإن ربحيتها تنخفض وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحيتها اكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وتوليد الموارد لذلك فإن هامش الربح لديها □ وف ينخفض بشكل □ ربع ( Annie, 2006 : 3 ) .  
وأوضح Hill & Jones ان المنظمة تفقد ميزتها التنافسية عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لآخر . وهناك ثلاثة □ باب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي ( Hill & Jones, 2008 : 101 ) :-

**1- الخمول :** يعني ان المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع ، اذ الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة الى ابقاء الامور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة الى التغيير وان صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والامكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وادارة العمليات التي يمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة .  
ويصعب تغيير الامكانيات لان توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات وادارة العمليات في الشركة فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم □ وف يقاوم أي تغيير لانه يضر بمركزه ( Pearce & Robinson, 2000 : 10 ) .

**2- الالتزامات الاستراتيجية السابقة :** ان هذه العملية لا تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فحسب ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية المستدامة ايضاً .

**3- تناقص ايكارس :** ( ايكارس هو □ طورة اغريقية ) وينطبق هذا التناقص على العديد من المنظمات التي كانت ناجحة يوماً ما . فالعديد من المنظمات اصبحت مبهورة جداً بنجاحها مما يجعلها تبذل جهوداً أكثر من النوع نفسه للوصول الى النجاح المستقبلي .

ونتيجة لذلك فقد اصبحت متخصصة جداً وذات توجه داخلي افقدها واقعيته في السوق وافقدها المتطلبات الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها وهذا وف يقود للفشل عاجلاً أو آجلاً .

ويمكن استخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي :-

أ- **التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية** : المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الاكتمال في تكرارها على اربعة حواجز هي الكفاءة والجودة والابداع والاكتجابه للزبائن . ولتطوير قدرات مميزة تسهم في تفوق الاداء في هذه المجالات الاربعة . وعلى المنظمة ان تصبح متوازنة في تركيزها على هذه الحواجز فمن الخطأ التركيز على الجودة والتضحية بكل شيء. ([WWW.Creating.com](http://WWW.Creating.com), 2009 , ).

ب- **التحسينات والتعلم المستمر** : ان الشيء الوحيد الثابت في الكون هو التغير . فما يعد مصدراً للميزة التنافسية اليوم ممكن ان يقلد بسرعة من قبل المنافسين أو تصبح متقدمة بسبب ابداعات المنافسين . وفي بعض البيئات الديناميكية فإن الطريقة الوحيدة للمنظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية هي من خلال الاكتمال في التحسينات في الكفاءة والتنوع والابداع والاكتجابه للزبون . والتحسينات المستمرة هي عمليات لانهاية من التحسينات التي تغطي الافراد والمعدات والمجهزين والمواد الاولية والاجراءات ، واس فلسفة التحسين المستمر هو ان كل مجال من مجالات العمليات يمكن تحسينه ( Heizer & Render, 2008 : 198 ) .

وأكد ( Martinich, 2008 : 774 ) ان التركيز على النشاطات الداخلية والعمليات للمنظمة غالباً ما تعود الى التحسين المستمر، اذ ان المبدأ الاكتمال لنظام JIT هو امكانية تحقيق ما هو افضل دائماً بصرف النظر عن مدى كفاية نظام الانتاج. فبعض الافراد يصفون هذا المبدأ من خلال القول بأن هدف JIT هو ازالة كل أشكال الهدر خصوصاً النشاطات التي لاتضيف قيمة الى منتجات المنظمة . وهذا المبدأ يسمى التحسين المستمر ويدعى في اليابان كايزن Kaizen وهو جزء متمم لنظام JIT الانتاجي . وأشار ايضاً الى ان التحسينات المستمرة تؤدي الى تحقيق الاداء المتميز ، والطريق لعمل ذلك هو في ادراك التعلم داخل المنظمة، والمنظمات الناجحة يجب ان تستمر في تحسين عملياتها وتحسين قيمة قدراتها المميزة بثبات أو خلق قدرات جديدة. وهذا يعني ان الشركات بأكتمال تمرر تحلل عملياتها التي تكون الاكتمال للكفاءة والجودة والابداع والاكتجابه للزبون . والهدف هو التعلم من الاخطاء السابقة والبحث عن طرائق جديدة لتحسين عملياتها مع الوقت.

وترى الباحثة ان كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وافضل انظمة التحسين المستمر هي تلك التي تشجع العاملين على تحسين واكتمال الانتاج بأنفسهم ، وان على المنظمة ان تأتي بالشيء الاحسن او الجديد بشكل دائم فالجديد والافضل هما رمزا التميز والبقاء في عالم المنافسة.

ج- العثور على أفضل التطبيقات الصناعية : وعندها تكون المنظمة قادرة على بناء الموارد والقدرات وصيانتها . وعلى هذا الأساس فإن موارد المنظمة يجب ان تكون قيمة ونادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة فضلاً عن ذلك يجب ان تمتلك المنظمة القابلية على التغلغل امكانية مواردها على نحو كفوء وفاعل لتطوير وادامة اية مزايا تنافسية ممكنة ( Adams & Lamont , 2003 : 143 ) .

د- التغلب على الخمول : ويعني التغلب على القوى الداخلية التي تعمل كموانع للتغيير داخل المنظمة هي واحدة من اهم المتطلبات للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة . (Hill & Jones, 2008 : 105)

سادساً : مداخل الميزة التنافسية المستدامة

### Approaches of Sustainable Competitive Advantage Resource – Based View Approach

اولاً : المدخل المستند الى الموارد

#### أ- موارد المنظمة Resoures of organization

ان اشهر مدخل لفهم ديناميكية المنافسة هو المدخل المستند الى الموارد وبحسب هذا المدخل يتم توضيح لماذا تحقق بعض المنظمات نجاحاً غير محدود بينما تفشل غيرها من المنظمات بالاعتماد على فهم الموارد والقدرات للمنظمة .  
وموارد وقدرات المنظمة تؤثر على الخيارات الإستراتيجية للمدراء وعلى تنفيذ هذه الخيارات . وعملية توزيع الموارد هي الأساس لفهم الإستراتيجية التنافسية الفاعلة (Barney, 2001 : 41)  
واختلفت وجهات النظر بين الباحثين بخصوص تحديد مفهوم دقيق لموارد المنظمة ويأتي هذا الاختلاف ضمن نطاق حساب قابليات المنظمة كجزء من مواردها وهو ما أتفق عليه كل من (Collis and Mantgomery, 1997 & Pearce and Robinson, 2005) في حين لم يميز (Barney and Hesterly, 2006 & Peteraf & Bergen, 2003 – Ray, et al, 2004) بين الموارد والقابليات عندما تستخدموا احدهما محل الأخرى متى ما تطلب الأمر (رشيد وجلاب، 2008 : 139) . حيث تشكل الموارد والقابليات والقدرات الجوهرية الأساس للميزة التنافسية إذ تعد الموارد مصدراً للقابليات وهي بدورها مصدراً للقدرات الجوهرية في حين تشكل الأخيرة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية (Pearce & Robinson, 2000 : 199) ويرى (Hitt , et al, 2001 : 102) ان الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب ان تكون قيمة ، نادرة ، وغير قابلة للاحلال ، ومكلفة اذا ماتم تقليدها .  
ويؤكد (Thompson & Strickland, 1999 : 111) ان موارد المنظمة تكون فعالة وقوية بما يكفي عندما تمثل حجر الأساس للإستراتيجية والخطة الإستراتيجية في ادامة الميزة التنافسية . ويعزز هذا التشخيص كل من (Reed & Defillipi, 1990 : 91) بتأكيدهما على ان الميزة

التنافسية المستدامة تعد محصلة نهائية للترتيبات المعتمدة على موارد وقدرات منظمة الاعمال .

وتشير الموارد Resources الى كل الموجودات والامكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة ( بني حمدان وادريس، 2009 : 344 ) .

واشار ( Pearce & Robinson, 2000 : 194 ) الى ان الموارد لوحدها لا تشكل ميزة تنافسية فجمع حزمة او مجموعة من الموارد بطريقة متفردة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة . ويشير كل من ( رشيد وجلاب، 2008 : 139 ) الى اهمية عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل وعلى وجه الخصوص الانواع الاتية :

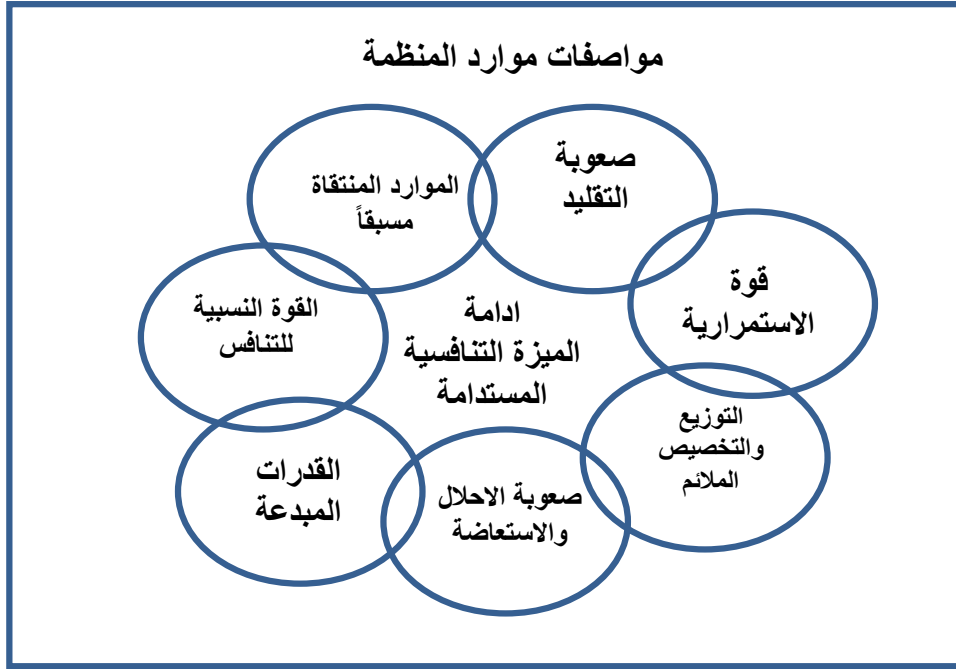
- 1- **الموارد الملموسة** : وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية ( البنايات ، الاراضي ، والمعدات ) .
- 2- **الموارد البشرية** : وتتضمن المهارات والمعرفة ، والتفاعل والاتصال ، الدافعية ، الفرق القوية ، الاداة الجيدة ، ومعرفة الكيف Know How .
- 3- **الموارد غير الملموسة** : وتتضمن الثقافة التنظيمية ، السمعة ، العلامة التجارية ، العلاقات التجارية ، المعرفة التكنولوجية ، الخبرة .
- 4- **الموارد التنظيمية** : وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات .

وعادة ما تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً للموارد اللاملموسة التي تشكل قاعدتها التنافسية تجاه الاخرين ويكون المورد اللاملموسياً بالنسبة الى المنظمة اذ تتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات والتي يتفق عليها كلٌّ من ( David, 2007 : 125 ) و ( Bollinger & Smith, 2001 : 10 ) . واهم هذه الخصائص :

ان يكون ذا قيمة ( Value ) للمنظمة . وان يتصف بالندرة ( Rareness ) وتأتي في اطار عدم تطاعة المنافسين الاخرين الحصول على المورد نفسه . وكذلك لا يمكن تقليده ( Imitatability ) من قبل المنافسين الاخرين أو ان تكاليف تقليده عالية جداً . وان يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية والادارية على تغلغل فعال للمورد ، ويأتي هذا في اطار صيغ تنظيمية ( Organization ) متجددة .

ويؤكد ( David, 2005 : 117 ) ان النظرة المستندة للموارد هي التي تساعد المنظمة على تغلغل الفرص وتقليل المخاطر ، وان المنظمة التي ترغب في وضع استراتيجية من اجل تطور فعاليتها وكفاءتها لابد من أن يكون المورد قيماً ، صعب التقليد ، وغير قابل للتبدال ، وهذا يقود الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ويحدد ( Lynch, 2003 : 228 ) اربعة عناصر لاملموسة يجب ان تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وادامة الميزة التنافسية . والموضحة في الشكل (15)



□ كل (15)

مواصفات موارد المنظمة

Source : Lynch, Richard . ( 2003 ) " Corporate strategy"  
Prentic Hall , 3rd Ed., P (229) .

من خلال الشكل اعلاه يتضح :

- أ- ان الموارد يجب ان تكون منتقاة مسبقاً (أي تم تحديدها واختيارها واختيارها مسبقاً) من قبل المنظمة تستطيع من خلالها بناء وادامة الميزة التنافسية .
- ب- القوة النسبية وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية .
- ج- يجب ان يكون لدى المنظمة قدرات مبدعة تحقق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الاخرين تقليدها .
- د- صعوبة الاحلال وال□ تعاضة
- هـ- التوزيع والتخصيص الملائم أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها لاصحاب المصالح .
- و- قوة ال□ تمرازية أي □ تمرازية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لاطول فترة ممكنة .
- ز- صعوبة التقليد

وترى الباحثة ان هذه العناصر السبعة في الشكل يمكن جمعها في اربعة عناصر فقط كما اوردها كلٌ من ( David , 2007 : 125 ) و ( Bollinger & Smith, 2001 : 10 ) و ( David , 2005 : 117 ) . لان القوة التنظيمية تشمل الانتقاء والتوزيع والتخصيص الملائم للموارد ، وادارة القدرات المبدعة وقوة الاٍتمرارية وبذلك فأن العناصر الاٍتمرية التي يجب توافرها في الموارد لتصبح ميزة تنافسية مستدامة هي الندرة وصعوبة التقليد وعدم الاحلال والتنظيم الفاعل .

ويشير ( Chaharbaghi & Lynch, 1999 : 45-50 ) الى ان الموارد تهيكّل الى اربعة مستويات كما مبينة في الشكل (16) وهي :

- أ- **الموارد المتقدمة** : وهي الموارد التي تؤدي الى تحرك وانتقال اٍتراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الاعمال .
- ب- **الموارد الجوهرية** : تبيّن الخصائص الفريدة لمنظمة الاعمال و اٍتمريات الميزة التنافسية المستدامة .
- ج- **الموارد الاساسية** : فهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع منظمات الاعمال ولكنها مفيدة لبقاء المنظمة .
- د- **الموارد الخارجية** : وهي التي تقوم منظمات الاعمال بشرائها في اغلب الاحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة



كل (16)

هيكلية الموارد

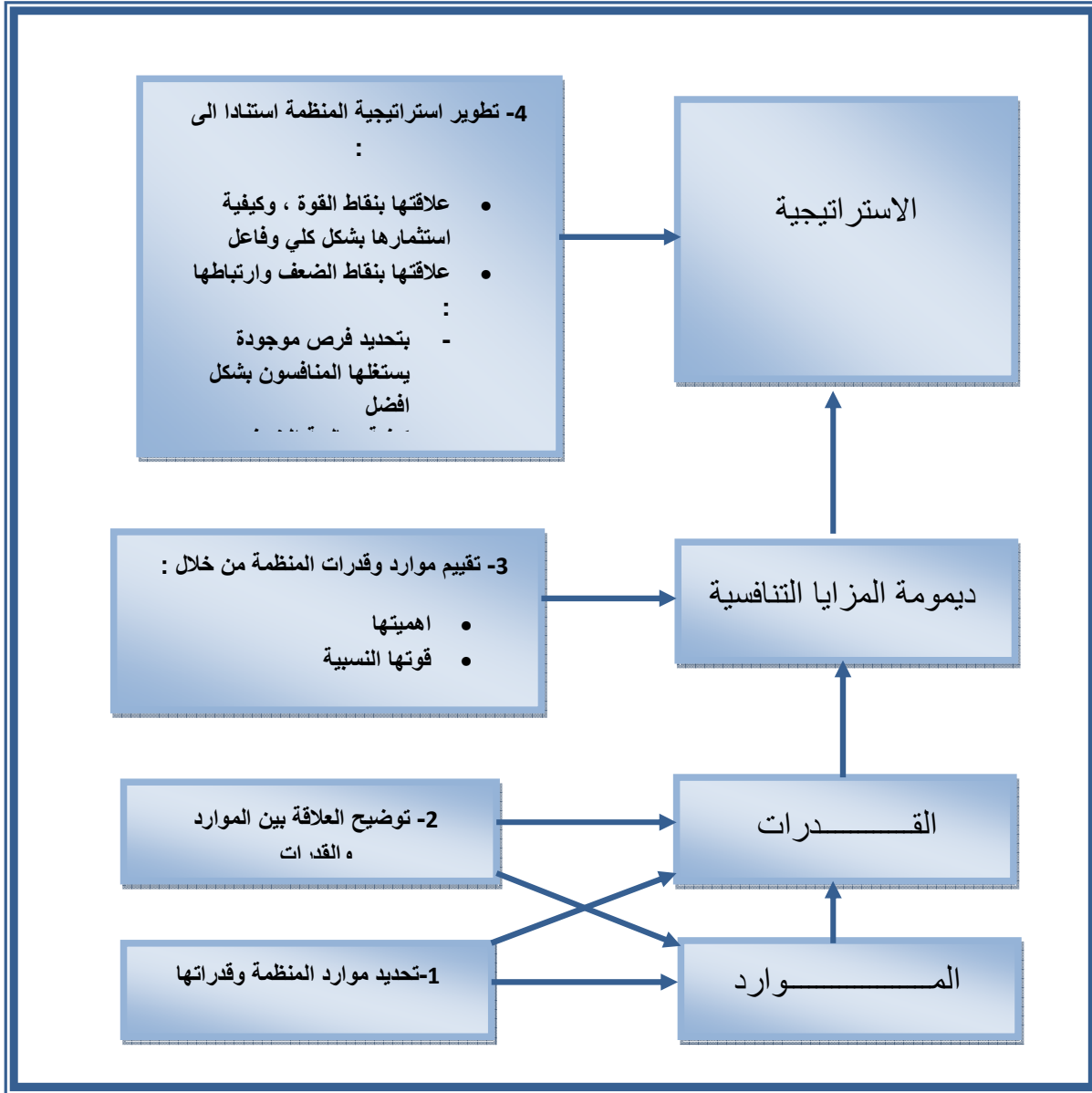
Source:Chaharbaghi & Lynch. (1999 ) "Sustainable Competitive strategy Management Advantage:towards adynamic resource based decision , P( 50).



وترى الباحثة ان هيكلية الموارد تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة لا تغلالها ونقاط الضعف لتجنبها وتطوير و تغلال الموارد التي تساعد المنظمة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ويتفق كل من ( Grant, 2002 : 175 ) و ( Wheelen & Hunger, 2008 : 107 ) على خطوات اجراء عملية تحليل الموارد تحليلاً تراتيجياً في منظمات الاعمال والموضحة في الشكل (17) وكما يأتي :

- 1- معرفة موارد المنظمة وتصنيفها لتحديد نقاط القوة والضعف .
  - 2- جمع نقاط القوة وتحويلها الى قابليات خاصة وقدرات جوهرية (أي توضيح العلاقة بين الموارد والقدرات ) .
  - 3- تقييم امكانية الارباح لهذه القدرات والقابليات بمعنى امكانية تدامة ميزتها التنافسية وقدرتها على حصاد الارباح الناتجة من استخدام هذه القدرات .
  - 4- اختيار الا تراتيجية التي تستغل قدرات المنظمة بأفضل مايمكن بالنسبة للفرص الخارجية .
- واخيراً معرفة فجوات الموارد والعمل على تحسين نقاط الضعف .



□ كل ( 17 )

خطوات تحليل الموارد

Source : Grant,Robert M. (2002) , "Contemporary Strategy  
Publishers Inc . Analysis:Concept,Techniques,Application"4<sup>th</sup>., Black Well  
P(175)

## ب- القابليات Capabilities

تنبثق القابليات ( القدرات ) من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة وتمكن المنظمة من خلق وتغلال الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة . فالقدرات هي طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل للوصول الى حالة مرغوبة ( Hitt, etal , 2001 : 107 ) .

وتشير القابلية الى قدرة المنظمة Capacity على القيام بنشاط منتج معين من خلال استخدام مالديها من تشكيلة الموارد ( نعمو 2000 ، كراج وجرانت 2003 ، Grant ، 1991 ) وفي معنى اخر ترتبط القابلية التنظيمية بما تمتلكه المنظمة من مهارات (القدرة على الدمج بين الافراد والموجودات والعمليات ) للتنسيق بين مواردها المتاحة ووضعها بالصيغة التي تزيد من انتاجيتها في الواقع الفعلي ، Pearce & Robinson, 2005 ، 2001 ( Hill & Jones ) ( رشيد وجلاب، 2008 : 141 ) .

وعرف ( Hitt, etal , 2001 : 108 ) القابليات على انها مقدرة مجموعة من الموارد على اداء نشاط او مهمة بحالة متكاملة من اجل تحقيق الحالة النهائية المرغوبة . وهناك من ينظر الى القابليات على انها طاقة المنظمة في نشر الموارد المتوافرة لها وتوحيدها لتحقيق غاية مرغوب فيها . اذ هي بمثابة الغراء الذي يربط اجزاء المنظمة مع بعضها ( Pearce & Robinson, 2000 : 195 ) .

حيث تشير القابليات ( القدرات ) Capabilities الى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة التي تتميز من غيرها من المنظمات ، فالكثير من منظمات الاعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للزبائن ، الا ان القليل منها يعد هذه العمليات بمثابة العنصر الاساس للخطة الاستراتيجية والعمليات الاستراتيجية المعتمدة ( Stalk, etal , 1992 : 57-69 ) .

وقد اشار ( Hamel & Henne, 1994 : 153-154 ) الى ان هناك اربعة انواع عامة من القدرات ( القابليات ) وهي :-

- 1- **القدرات التنظيمية Regulatory** : وتأتي من امتلاك الكيانات القانونية مثل حقوق الملكية العقلية .
- 2- **القدرات الموضعية Positional** : وتشير الى نتيجة الاعمال والقرارات السابقة لمنظمة الاعمال .
- 3- **القدرات الوظيفية Functional** : وتتعلق بالقدرة على القيام بعمل امور معينة ، وهي تتأتى من المعرفة ، المهارات ، وخبرة العاملين والآخرين من اصحاب المصالح في سلسلة القيمة مثل الموردين ، والموزعين ، ومارة الإهم .
- 4- **القدرات الثقافية Cultural** : وتشير الى المستوى الثقافي الذي تتمتع فيه منظمة الاعمال من خلال عاملها ويدخل في اطار القدرات الثقافية العادات والتقاليد

والمواقف والاعتقادات والقيم التي يتحلى بها الافراد العاملون والمجموعات في منظمة الاعمال ( بني حمدان وادريس، 2009 : 358 ) .  
ولكن من اين تأتي هذه القدرات ؟

ان المنظمات يمكنها الحصول على القدرات المميزة من خلال الطرائق الاتية :

(Wheelen & Hunger, 2008 : 107)

أ- الموجودات الإبداعية مثل براءات الاختراع الإبداعية .

ب- الموجودات المكتسبة من شخص اخر .

ج- المشاركة مع منظمات اخرى .

د- بناء هذه الميزات مع الوقت داخل المنظمة .

وبشكل عام فان المنظمة التي تمتلك القدرة المتميزة يجب ان تمتلك على الأقل :

( Hill & Jones , 2008 : 79 )

1- موارد محددة وقيمة وقابليات ( مهارات ) ضرورية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من الموارد .

2- قابلية محددة لإدارة الموارد . والقدرة المتميزة للمنظمة تكون اقوى اذا امتلكت كلاً من الموارد القيمة والقدرات القيمة .

### ج- المقدرات الجوهرية Core Competencies

تعد المقدرات الجوهرية موجودات او مهارات المنظمة التي تمكنها من بناء أساس تنافسي وميزة تداؤبية .

وتمثل المقدرات الجوهرية دعماً لمهارات وتكنولوجيات المنظمة ، والإساس في الادارة الاستراتيجية يمكن ان يكون ادارة المقدرات الجوهرية بدلاً من وحدات الاعمال لان الميزة التنافسية المستدامة لوحدات الاعمال هي في حقيقتها تستند الى المقدرات الجوهرية ( Aaker, 1995 : 181 ) .

وقد اشار ( Pearce & Robinson, 2000 : 328 ) الى المقدرات الجوهرية تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدراً للميزة التنافسية وهي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وهي ايضا" تنشأ من العمليات التنظيمية المتمثلة بتراكم ومعرفة كيف تنشر الموارد والقدرات المتنوعة عبر الزمن ، وعبارة اخرى تمثل النشاطات والفعاليات التي تنجز بشكل افضل من عمل المنافسين للمنظمة.

ويشير ( Thompson & Strickland, 1999 : 108 ) الى ان المقدرات الجوهرية هي موارد المنظمة القيمة والتي تتيح لها اداء انشطتها الداخلية بصورة افضل من منافسيها.

ويرى كل من ( Macmillan & Tampoe, 2000 : 101 ) أن المقدرات الجوهرية ماهي الا ما تستخدمه منظمة الاعمال من موارد لاداء انشطتها بصورة افضل من منافسيها ، أو اداء تلك الانشطة بالشكل الذي يستطيع المنافسون اداءها به.

وأشار ( Wheelah & Hunger, 2004 : 87 ) الى ان المقدرات الجوهرية هي التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة ولا يمكن ما يتصل منها بالتنسيق بين مهارات الانتاج المتعددة وتحقيق التكامل بين انماط التكنولوجيا المختلفة .

وللمقدرة الجوهرية خصائص تتمثل بـ : ( رشيد وجلاب، 2008 : 143 )

1. القدرة على الوصول الى مجموعة واسعة متنوعة من الاواق

2. تسهم كثيراً بمنافع المنتجات التي يرغب بها الزبائن .

3. صعوبة محاكاتها ، وهي مستديمة .

4. كثيراً ما تمثل تنسيقاً معقداً لتكنولوجيات عديدة ولمهارات تطبيقية .

والمقدرات الجوهرية توفر بيئة قوية عندما تجعل المقدرة تحل محل رأس المال والميزة التنافسية المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية والميزة المطورة داخل المنظمة. (الزغبى، 2005 : 155-156 ) .

وان ادامة الميزة التنافسية والمحافظة على تحقيقها من خلال الكفاءة الداخلية التي تتمثل في الموارد والامكانات التي من شأنها تميز المنظمة من منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير . ( Hitt, etal, 2001 : 497 ) .

وقد اكد ( Hamel & Henne, 1994 : 112 ) على ان منظمات الاعمال التي تسعى للمحافظة على بقائها ولا تمارررتها ، يتطلب منها ان تمتلك موارد وقدرات ومقدرات جوهرية ، ومن ثم يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .  
ويتم تحديد الابدانة للميزة التنافسية ليس فقط لادائها الموارد والقابليات والمقدرات ، فهناك خاصيتان يجب توافرها لتكون الميزة مستدامة ومتميزة هي : ( Wheelen & Hunger, 2008 : 108 )

❖ **المتانة** : هي مقدار بقاء الموارد والقابليات والمقدرات وعدم اندثارها .

❖ **القدرة على التقليد** : ( امكانية التقليد ) تعني مدى قدرة الاخرين على تقليد الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية .

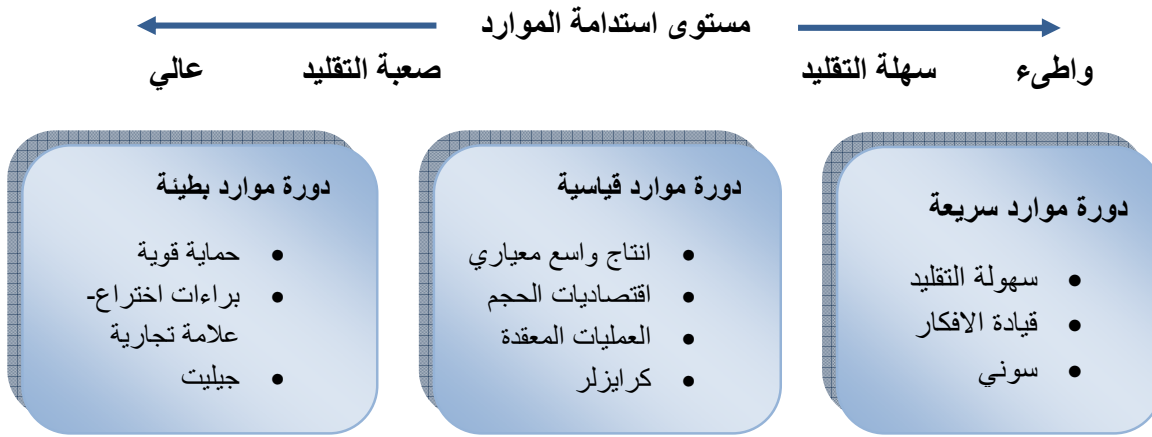
و يمكن ان تكون المقدرات الجوهرية هائلة التقليد بحسب شفافيتها او امكانية نقلها او امكانية تنساخها :

أ- **الشفافية** : تعني رعة ادراك المنظمات الاخرى وقدرتها على فهم العلاقة للموارد والمقدرات في دعم نجاح تراتيحية المنظمة .

ب- **القدرة على النقل** : وتعني قدرة المنافسين على جمع الموارد والمقدرات الضرورية لدعم التحديات التنافسية .

ج- **امكانية الاستنساخ** : وتعني قدرة المنافسين على اخدام الموارد المقلدة والمقدرات المستنسخة من المنظمات الناجحة .

و تمرارية الابدانة للموارد مبينة في الشكل ( 18 )



□ كل ( 18 )

استمرارية الاستدامة للموارد

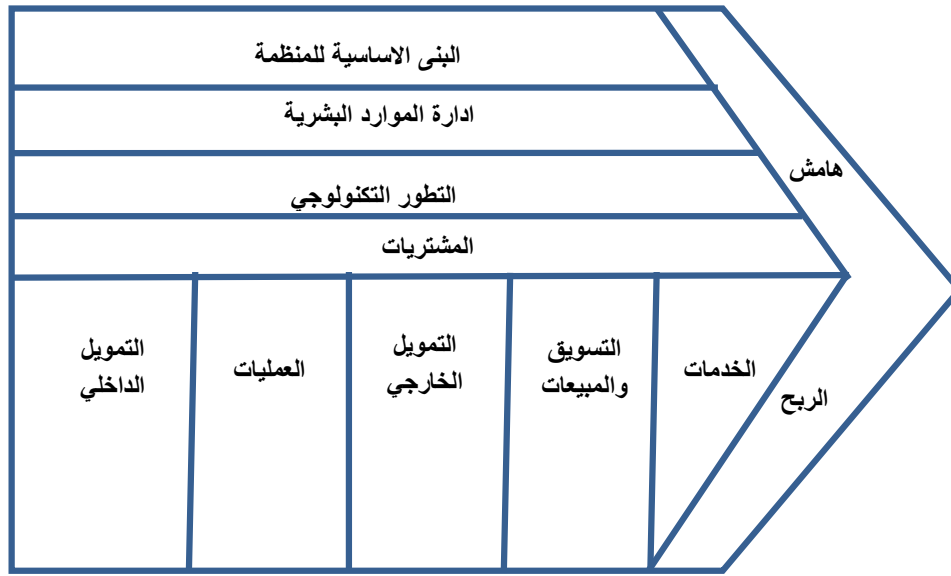
Source : Wheelen,Thomas L & Hunger,J.David( 2008 ) " Strategic Management  
Business Policy : Concepts and Cases "  
11<sup>th</sup> ed, Pearson prentice Hall , Inc ,P(109) .

### ثانياً : مدخل سلسلة القيمة Value chain Approach

يعد نموذج □ لسلسلة القيمة الذي قدمه Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية Competitive Advantage احد ال□ اليب الحديثة في الادارة ال□ تراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة ، وان اداة التحليل الرئيسة لتحليل الكلفة ال□ تراتيجية هي تعريف □ لسلسلة القيمة للانشطة ، والوظائف وعمليات الاعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والانتاج ، والتنويع ، لتضيف قيمة الى منتجاتها او خدماتها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وامكانيات تحسين وتطوير قيمة الانشطة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية (اقل التكاليف وتميز في الانتاج والتركيز ) (الدوري، 2005 : 135) .

وان المفهوم ال□ اس لسلسلة القيمة هو اضافة اكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة ( Macmillan & Tampoe , 118 : 2000) وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها (رشيد وجلاب، 2008 : 150) و□ لسلسلة القيمة تؤكد على القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها ، كما تؤكد □ هام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء في تحقيق ذلك ( Wheelen & Hunger, 2006: 113) .

واشار ( السالم، 2005 : 122 ) على انها لسلة من الانشطة الرامية الى تحويل المدخلات الى مخرجات وهذه العملية تتضمن أنشطة إدارية واخرى مساعدة ، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج وبامكان الادارة تحليل هذه الانشطة للوصول الى تحديد مصادر الميزة التنافسية ومن ثم معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة ( Dess, etal , 2005: 75) .  
وان تحليل لسلة القيمة هي احد العناصر الإدارية للميزة التنافسية اذ يتم من خلالها وصف أنشطة المنظمة الإدارية وعلامات التفاعل فيما بينها ويتم ايضا" فحص جميع أنشطة المنظمة بطريقة نظامية اذ تقسم الأنشطة على مجموعتين : ( Carpenter & Sanders, 2009 : 87 ) .  
1) الأنشطة الإدارية تشمل الامداد الداخلي والخارجي ، والتسويق ، والمبيعات ، والخدمات  
2) الأنشطة الداعمة وتشمل البنى التشغيلية والموارد البشرية والتطور التكنولوجي والمشتريات (Porter, 2001:75) .  
والشكل (19) يوضح مدخل تحليل لسلة القيمة .



كل ( 19 )

تحليل سلسلة القيمة

Sources: Chopra & Meindl , (2007) "Supply Chain Management Strategy , Planning , and Operation" 3<sup>th</sup> Ed, New Jersey, P (23)

ويتبين من خلال الشكل ان النشاطات الإدارية تقع على طول المحور الافقي وتمثل نشاطات اضافة القيمة التي هي ضرورية لانتاج وبيع المنتجات . اما الأنشطة الداعمة فتقع في النصف العلوي من المحور العمودي وهي تعمل على دعم نشاطات اضافة القيمة .

والمنظمات يمكن ان تستخدم نشاطات □ لسلة القيمة لخلق القيمة من خلال اما ايجاد طرائق افضل لاداء النشاطات نفسها أو ب□ طة ايجاد طرائق مختلفة لاداء هذه النشاطات . فأي ميزة يمكن الحصول عليها من خلال عمل النشاطات المتشابهة ولكن بطريقة افضل من المنافسين قد تكون قصيرة العمر ( Carpenter & Sander, 2009 : 88 ) .

وبصورة عامة فان مفهوم □ لسلة القيمة يعني □ لسلة من النشاطات لتحويل المدخلات الى مخرجات بحيث تصنع خدمة للزبائن وتؤدي الى مجموعة من الوظائف التي لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة ( القيمة ) للمنتجات من خلال التمايز .

### ثالثاً : مدخل هيكل الصناعة Industry Structure Approach

ان شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات و□ تخدامها الو□ ع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الال□ الية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية ، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي . ( Jelassi & Enders, 2008: 54 )  
وان الهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين ، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة . وتمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على جميع المنظمات العاملة في صناعة ما . والصناعة هي مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات او خدمات متماثلة او قابلة للاحلل فيما بينها . وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة . ( Pearce & Robinson, 1997: 82 )

والميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الادارة في اختيار الال□ تراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الان وفي المستقبل (جواد، 2003 : 3 ) .

ويشير (Theompson & Strickland, 1996 : 116) الى ان الال□ تراتيجيات التنافسية لاية منظمة تشتمل على المبادرات والطرائق التي تلجأ اليها المنظمة لجذب زبائنها وتقوية موقعها التنافسي في السوق .

فقد عرف (Bennett, 1996 : 660) الال□ تراتيجية التنافسية بأنها ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل بها وتعد الال□ تراتيجية التنافسية بأنها خلق و□ تغلال المزايا التي هي اكثر ديمومة ، والتي من الصعب تقليدها (الزغبي، 2005 : 141)

وقد عرف (Mintzberg, etal ,1998 : 95) الال□ تراتيجية التنافسية بأنها فن تحقيق و□ تغلال المزايا التنافسية التي يصعب اتباعها او تقليدها وتتميز بالديمومة .

وهناك خمس قوى □ □ لية لبورتر تحدد قواعد المنافسة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح وهي : و (Kotler&Armstrong, 1999:198) ( Macmillan & ) و (Tampoe , 2000:156-159) و ( Horngeren, etal ,2000 : 462-482 ) و ( .)



( 60 : 2005 , Dess , etal ) و ( الدوري، 2005 : 105 ) و ( Carpenter & Sanders, 2009 : 118 ) .

(1) **دخول منافسين جدد ( المنافسين المحتملين ) New Entrants** : يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة ، اذ ان اية منظمة تعد عملية الدخول الى المنظمات المعنية بأنها طريقة لكسب المزيد من الحصة السوقية والارباح ، وان الصناعة الناجحة تكون ذات جاذبية واضحة اذا كانت الفرص للدخول متاحة امامهم ، وهذا من شأنه ان يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بأضافة اعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة . وهذا ماينعكس على الحصة السوقية والارباح ، لان الحصة السوقية المتاحة تتوزع على عدد اكبر مما كان عليه في السابق .وان رواد الصناعة المعنية يحاولون جاهدين وضع عوائق صعبة تتجاوز امام الداخلين الجدد .

(2) **القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers** : المشتري قد يهدد الصناعة من خلال تخفيض الإقار والتفاوض على الجودة العالية والخدمات الإضافية . وهذه النشاطات تقلل من ربحية المنظمة . وقوة جماعة المشتريين الكبيرة تعتمد على خصائص السوق واهمية الشراء لهذه الجماعة تكون قوية اذا توافرت فيه الظروف التالية:

- أ- عندما يقوم المشتري بشراء الحجم الاكبر نسبياً من مبيعات البائع .
- ب- عندما يكون المنتج في الصناعة معيارياً او غير متمايز .
- ج- عندما يواجه المشتري القليل من عمليات تحويل الكلف .

(3) **القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers** : تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه ، وعلى درجة اهمية مبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالاعمال الكلية للمنظمة . والمجهزون قد يملكون قوة تفاوضية على المساهمين في الصناعة من خلال التهديد برفع الإقار او تقليل الجودة للسلع والخدمات المشتراة .

(4) **تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitute** : كل المنظمات داخل اي صناعة تنافس منتجات بديلة لصناعات اخرى . والبدايل تحد من قدرة المنظمة على تحقيق العائدات ، والمنتجات البديلة تتضمن المنتجات التي تؤدي وظيفة المنتج نفسه الذي تعرضه الصناعة .

(5) **منافسة بين المنظمات الحالية Rivalry among Existing Firms** : تخدم المنظمات اشكالاتاً متعددة من ادوات التنافس مثل المنافسة السعرية وزيادة الخدمات للزبائن او تقديم التعهدات للزبائن. فالمنافسة السعرية تؤثر بشكل كبير على مستوى الربحية في الصناعة وهناك عوامل عدة تؤثر على شدة المنافسة منها :  
أ- كثرة المنافسين او توازن قواهم .  
ب- بطيء نمو الصناعة .  
ج- ارتفاع الكلف الثابتة او كلف الخزن .

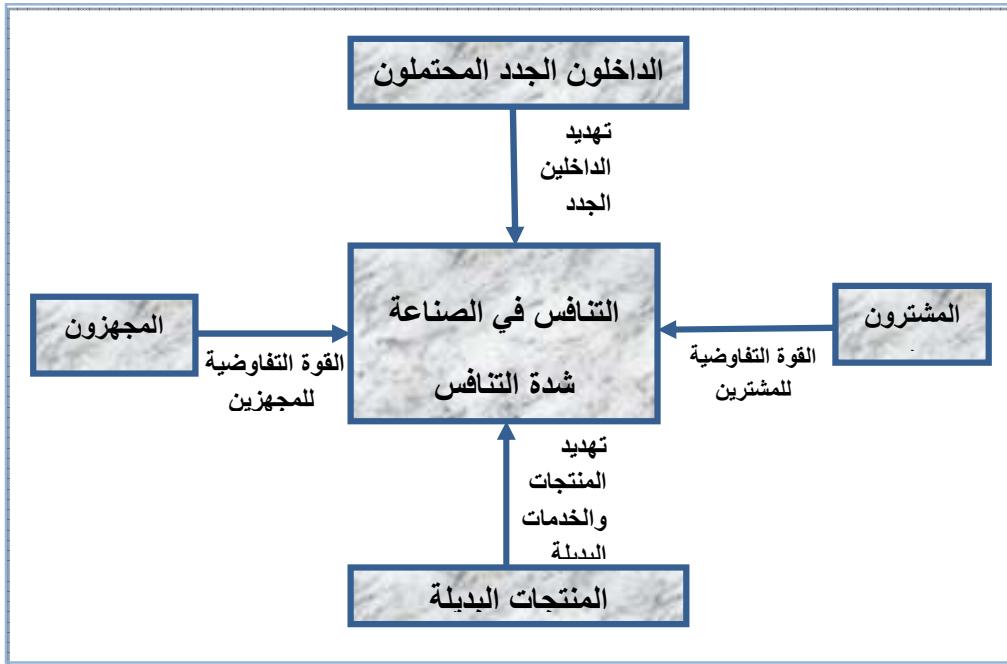
د- الافتقار الى التمايز .

هـ- ارتفاع حواجز الدخول للسوق .

فقوة المشترين وبدائل السلع والخدمات تؤثر على مستوى الإقار والتكاليف والأرباح وتؤثر قوة المنافسين الحاليين على تكاليف البحوث والتطوير والإعلان والبيع ، وتهديدات دخول منافسين جدد تؤثر على الإقار والإقار تنثمارات ، بينما تؤثر قوة الموردين على التكاليف ، وتعتبر مدى قوة كل عنصر دالة في هيكل الصناعة وخصائصها التكنولوجية والاقتصادية .  
(Jelassi & Enders, 2008 : 55) .

وان التفاعل بين هذه القوى يؤثر إيجاباً أو سلباً في القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في الصناعة ومن ثم الحصص السوقية لكل منها فضلاً عن العوائد والأرباح التي يمكن ان تحققها . وان التحدي الحقيقي امام المنظمات هو ان تختار مركزاً في الصناعة التي تعمل فيها يسمح لها بأعتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة ، ويجنبها التهديدات التي يمكن ان تفرضها عليها او التخفيف من أثارها ( رشيد وجلاب، 2008 : 115-116 ) .

واشار (Mintzberg & Quinn, 1990 : 75) الى ان حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة ، وكما موضح في الشكل (20)



كل ( 20 )

القوى التنافسية الخمس

Sources :Jelassi & Enders , ( 2008 ) " Strategies for e- Business Creating Value through Electronic and mobile commerce concepts and cases", prentice Hall .  
New York P( 54 )

### رابعاً : مدخل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis Approach

يستند التحليل الإقتراتي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ، واكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية ، فالتحليل الإقتراتي عبارة عن مجموعة من الؤائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الإقتراتي ( Johnson & Scholes, 1997 : 46 ) .

ان تحليل البيئة الداخلية يساعد في التعرف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها (بني حمدان وادريس، 2009 : 85) .

واوضح ( David, 2007 : 222 ) ان التعرف على موارد المنظمة وماتملكه من نقاط قوة او ماتعاني من نقاط ضعف يساعد على تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الإقتراتيية . فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين وف يمكن المنظمة من تغلال نقاط القوة التي تمتلكها للتركيز على تلك النقاط ، كما ان معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المنظمة على تجنب مواجهتها او التخفيف من حدتها .

ويشير بعض الباحثين امثال (Leand & Anderu) الى التحليل الداخلي للمنظمة (القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فأصبح يشار الى القوة على انها تعبير عن الميزة التنافسية ( الكبيسي، 2001 : 50 ) .

ويرى (Harrison & John, 1998 : 45) ان تحديد القدرات والقابليات الداخلية اي تحديد نقاط القوة في موارد وقدرات المنظمة بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية . وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فالقوة تتولد من الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة وهي مورد تنافسي يمنحها ميزة تنافسية . (Pearce & Robinson, 2000 : 202).

اما تحليل البيئة الخارجية فهو يمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية او لبيية في المستقبل . فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصاً" يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها . واذا كانت لبيية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها او تحجيم اثرها ( David, 2007 : 233 ) .

فالاهمية التي تلازم الفرص Opportunities تتبع من خلال ارتباطها بمصير منظمات الاعمال . (الزغبى، 2005 : 112) .

وان الفرص البيئية تبقى فرصاً محتملة ما لم تستطع المنظمة من تغلال الموارد لكسب بعضاً منها ، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون اليها وعندما توائم موارد المنظمة (ThomPson, 1997 : 224) اما التهديدات Threats فتمثل عوائق تجعل المنظمة غير قادرة

من الوصول الى اهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول اليها ( Pearce & Robinson, 1994 : 175 ) .

ونظراً للتغير المستمر في بيئة المنظمة فمن الضروري ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات . اذ ان الاهمال يقلل من تعداد المنظمة لاقتناص فرص البيئة المتاحة ويجعلها اكثر عرضه للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقعها التنافسي ( Pearce & Robinson, 1994 : 174 ) .

وبصورة عامة فالقوة Strengths تعكس وجود موارد او كفاءات محورية تعطي للمنظمة ميزة ايجابية ، اما الضعف Weaknesses فيعكس انخفاض الموارد او درجة الكفاءة بالمقارنة بالمنافسين .

اما الفرص Opportunities فتتعلق بظروف ايجابية في بيئة المنظمة اما التهديدات Threats فتعكس وجود ظروف غير محببة او عوائق امام حاضر المنظمة أو مستقبلها ( Wheelen & Hunger, 2006 : 83 ) .

### سابعاً : معايير الميزة التنافسية المستدامة

#### Standards of Sustainable Competitive Advantage

هناك معايير محددة للميزة التنافسية اذ تستطيع المنظمة من خلال هذه المعايير تحديد الموارد والقدرات التي تشكل ميزة تنافسية . وقد اتفق كل من الباحثين ( Wheelen Hunger , 2004 : 81 ) و ( Barney, 1991 : 386 ) و ( Chen & Chen, 2003 : 287 ) على ان للموارد اربعة خصائص تشكل الدعامة الاساسية للميزة التنافسية المستدامة و التي تصاغ على شكل ثلثة :

- ❖ هل الموارد والقدرات ذات قيمة ؟
- ❖ هل الموارد والقدرات تكلف المنظمة كلفة باهضة ؟
- ❖ هل تقليد الموارد والقدرات يكلف المنظمة كلفة باهضة ؟
- ❖ هل الموارد والقدرات غير قابلة للاحلال أو الابدال ؟

و يتم توضيح هذه المعايير وكالاتي: (Chen & Chen, 2003 : 287).

#### 1) الموارد القيمة Value Resources

ان الموارد القيمة تزيد من قدرة المنظمة على تغلغل الفرص او تجنب التهديدات في البيئة الخارجية ، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق قيمة لربائنها ( Bollinger & Smith, 2001 : 10 ) . وان الموارد القيمة تسمح للمنظمة بتغلغل وتثمار الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وتجنب التهديدات من خلال الاخذام الفاعل والكفوء للقدرات المتوافرة ، وتصبح القدرات ذات قيمة بعد اخضاعها لتعديلات معينة او

بالشكل الذي يحسن من امكانيتها على اشباع حاجات ورغبات الزبائن ( Wheelen & Hunger, 2004: 82 )

### 2) الموارد النادرة Rare Resources

ان المزايا التنافسية تتبع من تغلال الموارد والقابليات النادرة ( Newbert, 2008 : 748 ) . وأوضح ( Jelassi & Enders, 2008: 79 ) ان المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع اكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل افضل من المنافسين لها .

### 3) تكلفة التقليد Costly to Imitate

تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة عندما تكون موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين ( Barney & Hestelry, 2006 : 150 ) . ويتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح ، ان تقوم المنظمات المنافسة بتراكم الموارد والقدرات الضرورية لكي تستطيع تحدي ذلك المنافس . فاذا تطاعت المنظمات ان تكتسب الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح ، فإن تلك الميزة يكون أمدها قصير الديمومة . وهذا مايدفع المنظمة الى اخذ الحيطة والحذر ، وان تقوم بوضع تعزيزات وتطوير تلك الميزة لكي تبقى لمدة طويلة الامد ( الزغبى، 2005 : 150 ) . وتكون الموارد مكلفة في تقليدها لاحد الاٍباب الاتية : ( Wheelen & Hunger, 2008 :106 )

#### أ- الظروف التاريخية الفريدة Unique Historical Conditions

ان الاٍس النادرة والقيمة للمنتجات يجب ان يكون تقليدها مكلفاً جداً اذا ارادت ان تمتلك ميزة تنافسية مستدامة ، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والقدرات التي تخدمتها المنظمة كإٍس . وعندما تكون هذه الموارد والقدرات مكتسبة من خلال اوضاع تاريخية فريدة او عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها، عندها تكون الموارد والقدرات مكلفة جداً عند محاولة تقليدها ويمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة . ( Barney & Hestelry, 2006 : 158 ) .

#### ب- الغموض السببي Causal Ambiguity

ان الغموض السببي هو الشرط الثاني لان تصبح الموارد مكلفة في التقليد ( Hitt, etal , 2001 : 116 ) . وان الموارد التي تتسم بغموض السبب هي القدرات التنظيمية التي تتولد جراء عملية تركيب مجموعة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والثقافة والعمليات التنظيمية بطريقة بارعة تجعل من مهمة تقليد الموارد عملية في غاية الصعوبة وتكون مكلفة جداً ( Pearce & Robinson, 2005 : 154 ) . وعندما لاتفهم الرابطة بين موارد المنظمة والمزايا التنافسية يصبح من الصعب على المنظمات التي تحاول التقليد ان تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها ( Barney, 1991 : 391 ) .

### ج- التعقيد الاجتماعي Social Complexity

ان التعقيد الاجتماعي يعني ان بعض من موارد وقابليات المنظمة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جداً عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية ، الثقة ، الصداقة بين المديرين والعاملين (Barney & Hesterly, 2006 : 159).

#### (4) صعوبة الاحلال والاستبدال No substitutable

كلما زادت القيمة الاقتصادية لتراتيجية للموارد والقابليات كلما كانت هناك صعوبة في ايجاد مكافئ لها ، وتخلق تحدياً جوهرياً امام المنافسين عند محاولة تقليدها (Carpenter & Sanders, 79 : 2009) . وان موارد وقابليات المنظمة تصبح مصدراً للميزة التنافسية عندما لا يوجد مكافئ (Jelassi & Enders, 2008 : 79) وتكون الموارد والقدرات قيمة – ونادرة - وغير قابلة للاحلال - ومكلفة في التقليد . وف تحقق مصدراً " مهما" للميزة التنافسية المستدامة (Barney & Hesterly, 2006 : 163) .

ومن خلال تحليل الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة على وجهة النظر المستندة الى الموارد يظهر تحليل VRIO الذي يعني امتلاك المنظمة لموارد ذات قيمة Valuable ، ونادرة Rare ومكلفة في التقليد Costly to imitate ومستغلة من قبل المنظمة . وان موارد المنظمة تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Barney & Hesterly, 2006 : 95). وان حالة المنافسة للمنظمة تتبين من خلال توجيهه نة متعلقة بعناصر الموارد او بالقدرات ، حيث يتم تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة وذلك من خلال التساؤلات التالية : هل الموارد والقدرات قيمة ؟ وهل هي نادرة ؟ وهل هي مكلفة في التقليد ؟ وهل هي مستغلة من قبل المنظمة ؟

ووفقاً لافكار (Barney & Hesterly, 2006) فان علاقة هذا التحليل بالميزة التنافسية موضحة بالجدول التالي :-

#### جدول (10)

#### تحليل VRIO والميزة التنافسية

الحالة التنافسية	مستغلة من قبل المنظمة	مكلفة في التقليد؟	نادرة؟	قيمة؟
مساوية تنافسية	لا	-	-	لا
تكافؤ تنافسي	↑ ↓	-	لا	نعم
ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

Source : Barney , J.B.& Hesterly , W.S.(2006) , " Strategic Management And . Competitive Advantage : Concepts and Cases " , New Jersey, P ( 95 )

ويتبين من خلال الدراسة ان الموارد تكون ذات قيمة عندما تمكن المنظمة من خلق طلب قوي على منتجاتها أو عندما تكون ذات كلفة منخفضة . والموارد القيمة هي الأكثر احتمالاً وهي تخلق الميزة التنافسية المستدامة اذا كانت نادرة بحيث لا يستطيع المنافسون امتلاكها ، ويجب ان تكون هذه الموارد صعبة التقليد أي تكون هناك حواجز كبيرة على تقليد الموارد و□تنساخها ( Hill & Jones , 2008 : 78 ) .

### ثامناً : حواجز الميزة التنافسية المستدامة

#### Determinanants of Sustainable Competitive

ان الاستراتيجيات الجيدة لاتهدف فقط الى الربح فالمنظمة لايجب ان تسعى للميزة التنافسية ولكن ايضاً الحفاظ على هذه الميزة لاطول وقت ممكن . والميزة التنافسية المستدامة تتطلب ... نصب الحواجز ضد المنافسين والحاجز هذا قد يكون :- (Jain, 1997 : 96) .

- ◆ الحجم في السوق المستهدف .
- ◆ الحصول المتفوق على الموارد والزيائن .
- ◆ تحديد خيارات المتنافسين .

فاقتصاديات الحجم قد تمنح المنظمة مزايا لخفض الكلف لا تتوافر لدى المنظمات المنافسة. واكدت ( هيلين، 1995 : 294 ) ان التمتع بتكلفة منخفضة يشكل قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من الإ□تمرار في تحقيق الارباح في اثناء فترات المنافسة . ويرى ( Jain, 2004 : 101 ) ان الدخول الفائق للموارد او للزيائن يمكن المنظمة من ضمان ديمومة ميزتها التنافسية :

- أ- اذا كانت و□يلة الوصول اكثر اماناً من ما يمتلكه الزبائن .
  - ب- اذا كانت هذه الو□يلة يمكن ديمومتها لامد طويل .
- و ممكن للمنظمات الحصول على الميزة التنافسية المستدامة ل□باب متنوعة تحد من حركة المنافسين .

من الناحية المالية فإن الحواجز على المنافسين قد تتضمن التمايز في الكلفة او في السعر او التمايز في الخدمات . وأشار ( Bowman, 1996 : 53 ) الى ان التميز يتطلب البحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن ان تحقق ذلك واكد (الزغبى، 2005 : 142 ) ان التميز يعني اكتساب الميزة من خلال ابراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر الزبون . وفي كل الحالات ان نجاح الحواجز يعود على المنظمة بهوامش اكبر من المنافسين والحواجز الناجحة يجب ان تستمر وتدوم وان تكون غير قابلة للخرق من قبل المنافسين بحيث يجب ان تكلف المنافس اكثر اذا حاول التغلب على هذه الحواجز ( Jain, 2004 : 102 ) .

والمنظمات بالانواع جميعاً لها فرصة على خلق الميزة التنافسية والابتعاد عن جميع المنافسين وذلك من خلال تطوير مدخل جديد لادارة وتنفيذ الإ□تراتيجية . وقد اظهرت

البحوث أن 90% من المنظمات تفشل في تنفيذ تراتيجياتها و10% فقط هي التي تصل الى منافع كبيرة ( Norton, 2006 : 2 ).  
فالادارة الاستراتيجية تقدم نظريات ونماذج تكشف ر تفوق اداء منظمة على اداء غيرها وهي تقدم ادوات للمدراء لمساعدة منظماتهم في الحصول على الميزة التنافسية وتؤدي افضل من المنافسين .  
وهناك ثلاث وجهات نظر استراتيجية لهذه المسألة هي :-

**1) وجهة النظر المركزة على الداخل The Internal Perspective :-** وهي تركز على الموارد والقدرات كونها مصدراً داخلياً للفرادة التي تسمح للمنظمات بتجاوز منافسيها . ولا يكفي ان تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الاخرين ، بل يجب ان تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وادامتها ( Lynch, 2000 : 28 ) .

**2) وجهة النظر المركزة على الخارج The External Perspective :-** وهي تركز على هيكل الصناعة والطريقة التي تمكن المنظمة من وضع نفسها كمالكة للميزة التنافسية . ( Carpenter & Sanders, 2009 : 22 ) . وتحليل هيكل الصناعة يستند الى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة اداء المنظمة على التنافس مع المجهزين والمشتريين ، فضلاً عن المنافسين الموجودين اصلاً" ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون (القطب, 2002 : 55 ) .

**3) وجهة النظر الديناميكية The Dynamic Perspective :-** وهي تجمع بين الوجهتين السابقتين كنظرة ثالثة للميزة التنافسية وهي توضح لماذا الميزة التنافسية لاتدوم لفترة طويلة من الزمن . حيث ان المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة نسبياً تدوم ميزتها التنافسية لفترة اطول من تلك التي تعمل في بيئات ريعية الحركة والتطور . وبالنتيجة فكلما تغيرت البيئة فإن القادة الجدد يصبحون قادة الماضي وبحسب وجهة النظر الديناميكية فنحن ننظر الى الماضي كمفتاح لحل لغز كيفية وصول المنظمة لموقعها الحالي وتتنظر للمستقبل كجهود كبيرة للتنبؤ بالمجال التنافسي الجديد ( Carpenter & Sanders, 2009 : 23 ) .

والمنظمة الناجحة يجب ان تكسر اربعة حواجز لجعل ميزتها التنافسية مستدامة وهذه الحواجز كما اقترحها ( Norton, 2006:2 ) في دراهمته هي :-

#### أ- حاجز الادارة التنفيذية The Executive Leadership Barrier

ان تنفيذ الاستراتيجية يعني تنفيذ التغيير على اعلى المستويات في المنظمة . وهذه التغييرات يمكن ان تتحقق وتقاد بواسطة المدراء التنفيذيين . والمشكلة هي ان اغلب



المدرء لا يفهمون بأن الادارة الاقتراجية تتطلب عمليات ادارية مختلفة ، والدراة اقترحت ان :

- (1) على المدرء ان يفهموا ويقبلوا بالطريقة الجديدة للادارة .
- (2) يجب ان يعاد تصميم عمليات الحوكمة في المنظمة .
- (3) يجب ايجاد مكتب للادارة الاقتراجية لتجهيز القيادة والموارد المطلوبة لهذه العملية الجديدة . وان الادارة الاقتراجية المستندة الى الموارد المتمثلة بموارد وقابليات المنظمات التي تمكنها من توليد الارباح ما فوق الاعتيادية والميزة التنافسية المستدامة .

ومن القرارات الاقتراجية التي يتخذها المدرء هي قرار اختيار الموارد اي القرارات عن الموارد والقابليات المراد نشرها واقتراجها (Barney, 1999 : 121) والميزة التنافسية المستدامة تشير الى تنفيذ اقتراجية خلق القيمة غير خاضعة للتكرار التي لا ينفذها المنافسون ، حيث يتخذ المدرء الخيارات الاقتراجية الانتقائية حول تنسيق واكتساب موارد المنظمة . وهذه القرارات بالمقابل تؤثر في امكانية اختلاف المنظمات والميزة التنافسية (Barney , 1991 : 99) .

#### ب- حاجز الهيكل The structural Barrier

الهيكل لاغلب المنظمات مصممة لتلبية احتياجات الانتاج الواقع . والمنظمات تهيكلا اما بصورة مركزية بحسب الوظائف او بصورة لامركزية بحسب المنتج او المنظمة . وهذه الهياكل تضيف ميزة للستراتيجيات الاقتصادية الجديدة والتي تتطلب مداخل وظيفية او مداخل عمل لادارة الستراتيجيات والتي تتضمن الموارد الخارجية والتركيز على الزبون والموجودات غير الملموقة . والدراة اقترحت بأن المنظمات تترجم اقتراجياتها من (3-5) اقتراجيات حول عمليات الموارد والادارة ، وكيف تؤخذ كل من هذه العمليات مكانها الصحيح . وهذا يسمح للمنظمة الواقعية ببناء اولوياتها الاقتراجية لتجاوز الحواجز من غير ان تعيد تنظيم نفسها . ( Norton, 2006 : 3 )

#### ج- حاجز العملية The Process Barrier

ان المنظمات التي تسعى لرضا اصحاب المصالح لايمكنها تحقيق ذلك الا من خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل (Kotler, 2000 :40) . والادارة الاقتراجية يجب ان ترتبط بأدارة العمليات اذا ارادت لعملية تنفيذ الاقتراجية ان تكون مستدامة . ولسوء الحظ ان اغلب المنظمات غير قادرة على خلق هذا الارتباط فالاقتراجية والعمليات هما متناقضان هيكلياً لان كل منهما اليب مختلفة للبناء . وهذه الدراة وافقت على اهمية الحاجة لبقاء هذه العمليات منفصلة ومتميزة ولكن وضعت اقتراجين :-

(1) : يجب الربط بين ثلاثة مجالات ادارية مختلفة هي :

أ- الادارة الاستراتيجية

ب- ادارة الموارد

ج- ادارة العملية الرئيسية

(2) : هذه العملية يجب ان ترتبط من خلال عملية ذات خصائص معينة منها :

أ- وضع الاهداف

ب- اليات التمويل

ج- المحفزات الوظيفية

د- نماذج تحليل السبب - الاثر ( Norton, 2006 : 3)

### د- حاجز التكنولوجيا The Technology Barrier

العديد من المنظمات تحاول تداًمة ما تملك من ميزة وهي تتبنى التكنولوجيا كخيار  
ترياتيبي طبيبي مع طبيبة اعمالها لمساعدتها على صيانة موقعها القائد في السوق .  
والا تخدام السترياتيبي للتكنولوجيا طبق بأاليب متعددة واطر كثيرة لتحسين اداء  
المنظمات من خلال الكفاءة في الكلفة ورفع قدرة المنظمة وتكامل لسلة القيمة مع وجهة  
النظر القائمة على اس الموارد للتكنولوجيا ( Feeny & Ives, 1997 : 66 )  
والتكنولوجيا عنصر اس للادارة الاستراتيجية والموارد العملية بفاعلية ولكن  
التكنولوجيا يجب ان تتبع العملية .

لقد اظهرت درة مسحية بأن 25% فقط من الادارات الاستراتيجية لها برنامج CPM  
متكامل لدعم اداراتها و 75% حددت بأن لها احتمال برنامج معين . والدرات اظهرت بأن  
المنظمات الناجحة تؤكد على هذه الملاحظات وقد وضعت الدرلة ثلاث نصائح هي :-  
(Norton, 2006: 5)

1. تطوير الحلول التكنولوجية لدعم الادارات الثلاث (الاستراتيجية والموارد والعملية  
الرئيسية) . والحل التكنولوجي بحيث ان يكون اس اسلاً لصقل عمليات الادارة وليس  
العكس .

2. تجهيز روابط بين المجالات الثلاثة بأخدام الخصائص .

3. حلول تكنولوجيا المعلومات يجب ان تصمم منسجمة مع المعالم الوظيفية والتي  
تساعد على ازالة الحواجز الموجودة في المنظمة  
ومن خلال ذلك ترى الباحثة ان تخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمة على  
تحقيق تداًمة ميزتها التنافسية من خلال تطبيق عدة وجهات نظر استراتيجية .

تاسعاً : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ومن خلال ماورد في الادبيات وارااء بعض الكتاب والباحثين عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمشار اليها وفق الجدول (12) .

جدول (11)

ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ت	الباحثون والكتاب	الكفاءة	الجودة	الابداع	الاستجابة للزبائن	المقدرة الجوهرية	الفاعلية	الكلفة	التداوية
.1	Tyson&Jackson,1992	✓							
.2	Evans , 1993		✓	✓	✓				
.3	Prahalad&Hamel,1994		✓		✓			✓	
.4	Krajeweski , 1996		✓					✓	
.5	Pitts&lee,1996	✓							
.6	Slack , 1998		✓		✓				
.7	Harrison&John,1998					✓			
.8	Bowman,1999	✓							
.9	Kotler , 2000				✓				
.10	Hill & Jones , 2001					✓			
.11	Hitt et al,2001					✓			
.12	Davis et al , 2003		✓		✓			✓	
.13	Adams&Lamont, 2003	✓							
.14	Aaker , 2004					✓		✓	✓
.15	الزغبي، 2005	✓				✓	✓		
.16	□أفير و ميرديث 2005		✓		✓				
.17	Hill&Jones,2008	✓	✓	✓	✓				
.18	Dreher et al , 2008	✓		✓					
.19	نجم عبود نجم ، 2008		✓	✓	✓				
.20	□يد وجلاب,2008	✓	✓	✓	✓				
.21	Carpenter & Sanders.2009					✓			
	المجموع	8	9	5	9	6	1	4	1

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى الادبيات المشار اليها في الجدول

وبناءً عليه فإن الدراية الحالية تتناول الأبعاد التي تم الاتفاق عليها من قبل أكثر الباحثين وهي:

### (1) الجودة Quality

بهدف البقاء في الإواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المنظمة تبني نظام يضمن  
تمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط  
التنافسية وشدتها .

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية تداولاً في الأدبيات الإقتصادية ، إذ أدت  
التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم إلى جعل الجودة لها بقية تنافسية  
يعتمدها المدراء لاختيار المسار الصحيح لإداء العمليات الإنتاجية . ( Davis, etal, )  
214 : 2003 ) .

#### ❖ المفهوم التقليدي للجودة

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة فحسب Jablonski تتمثل الجودة في تلك الصفات  
المميزة لمنتج أو خدمة ما ، والتي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة .  
فيما يرى Juran أن الجودة هي ملائمة الإعمال ، أي أن السلع والخدمات يجب أن  
تتلبى احتياجات مستخدميها ، ومن ثم فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء  
في السلع المنتجة ( بن عبيد، 1998 : 72-73 ) .

وإن للجودة أبعاداً يمكن التعرف من خلالها على درجة جودة السلعة مقارنة بغيرها ، فقد  
تكون السلعة جيدة في بعد ما ومتوسطة أو ضعيفة في بعد آخر ، وتتمثل تلك الأبعاد :

- 1- الأداء المرتبط بالخصائص الإيجابية للمنتج
- 2- نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحققة في السلعة مع المعايير الموضوعية  
إبقاً .
- 3- العمر الاقتصادي للمنتج .
- 4- الفترة الزمنية اللازمة لإداء المنتج دون فشل خلال عمره الاقتصادي .
- 5- السرعة اللازمة لإعادة المنتج للخدمة بعد تعطله .
- 6- الأفضلية الذاتية للمستهلك .
- 7- السمعة والأداء السابق للمنتج .

#### ❖ المفهوم الحديث للجودة

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها  
بمواصفات تتلبى رغبات المستهلكين ، إلى عِدّ الجودة ماهي الإ محصلة للإداء الجيد  
لمختلف وظائف المؤسسة ( الإنتاجية ، المالية ، التسويقية ) ، ونتيجة للإتغال الأمثل  
لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية .

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية ، والتجارية ، والمالية ، والبشرية . وان تسييرها يتم من قبل جميع الافراد لا المختصين بالجودة ، بالإضافة الى ان مفهوم الزبون اصبح وبعاً ليشمل الزبون الداخلي والخارجي . وان الجودة تمثل التكيف المستمر للمنتجات او الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المنظمة و□اليب العمل ، حيث تتميز ببعدين هما :

1. البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة .

2. البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وارضاء الزبائن .

( رحال و يحيايوي، 2001 : 42 )

وقد تعددت التعريفات المقدمة لادارة الجودة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب . اذ عرف ( Zeithaml & Betner, 2000 : 36 ) الجودة بانها تقديم منتجات مميزة وذات تفوق عالٍ .

واشار ( Krajewski & Ritzman, 1999 : 82 ) الى ان الجودة هي تلبية توقعات الزبون او تجاوزها .

واكد ( Haksever, etal , 2000 : 330 ) ان الجودة تعني التفوق الطبيعي .

فالجودة تعني الاداء بالمعايير التي يتوقعها الزبون ، وهي محاولة اعطاء الزبائن التي تقابل احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر .اذ هناك عناصر مشتركة للجودة وهذه العناصر هي :-

أ- الجودة تتضمن تحقيق توقعات الزبائن أو تجاوزها .

ب- تطبيقات الجودة تكون على المنتجات والخدمات والافراد والعمليات والبيئات .

ج- الجودة هي حالة متغيرة دائماً ( فما يعد اليوم جودة كافية قد لايعد كذلك غداً ) .

فالجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والافراد والعمليات والبيئات والتي تحقق أو تتجاوز ما يتوقعه الزبائن . ( Goetsch & Davis, 2006 : 4-5 ) .

وقد أشار ( Armstrong, 2009 : 151 ) الى ان الجودة تعني ارضاء الزبائن وتدرك اليوم على انها □اس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ويعد تحقيق الجودة في كل مجالات العمل مهمة صعبة ، ومما يجعل الامور اكثر صعوبة هو ان الزبائن يغيرون ادراكاتهم بالنسبة للجودة . اذ يلعب ادراك الزبائن اهمية قصوى للحصول على فرصة افضل لاكتساب حصة السوق من المنتج ( Krajewski & Ritzman, 1999 : 33 ) .

والتنافس بالجودة يركز على كيفية اشباع حاجات الزبائن بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية ، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فأن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات : ( مصطفى، 2001 : 124 )

1- جعل الجودة من اهتمامات الادارة العليا .

2- تبني مفهوم التحسين المستمر .

3- ضمان الاداء السليم .

ويشير ( الغنام ، 2004 : 5 ) الى انه يجب على المنظمات ان تبادر الى تحسين جودة منتجاتها ، وعليها ان تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وان تسعى لتتفوق على المنافسين بذلك .

واخيراً اكد ( Goetsch & Davis, 2006 : 4-5 ) على أن الجودة مرتبطة بالادارة الاستراتيجية بحيث انها تحسن من قدرة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة .

ومن خلال ذلك ترى الباحثة أن الجودة هي نظام يستخدم بشكل امثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والموارد المالية والبشرية ويلتزم بتقديم قيمة للزبائن من خلال ايجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الافراد ولنظم العمل ، مع الالتزام بارضاء الزبون ودعم العمل الجماعي ، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

## (2) الاستجابة للزبائن Customers Respond

ان الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من اهم المؤشرات لقياس اداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب والباحثين في علوم الادارة في السنوات الاخيرة ، بأعتبر الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور .

ويؤكد ( Kotler, 1997 : 475-478 ) . على ان احدى الطرائق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية افضل والاستجابة لرفع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم وكسب ولائهم لها فهي قد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الافضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية . اذ يعتبر الزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته اولاً ومن ثم على المنظمة ان تقوم بما يجب عمله لاشباع هذه الحاجات ويعتمد التنافس بين المنظمات على اساس من يستطيع ان يفي بهذه الحاجات بشكل افضل ( Fernie & Sparks, 2004 : 102 ) . وان دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز لها يعتمد على قدرتها في التعرف على زبائنهم ومدى تبنيها لعلاقات حميمة طويلة الامد معهم ، فضلاً عن امكانياتها في المحافظة على زبائنهم الحاليين وتحقيق رغباتهم والاستجابة السريعة لطلباتهم عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم ( Gronross, 1994 : 347 ) .

وأشار ( Kok & Vanzyl, 2002 : 1 ) الى ان تلبية حاجات الزبائن من خلال الاصغاء اليهم ، وادامة العلاقة معهم تصبح حميمة من خلال الاستجابة لطلباتهم . ويرى ( Allee, 2000 : 4 ) ان عرض المنتجات والخدمات الجديدة والاستجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة يؤدي الى علاقات افضل مع الزبائن واكثر ربحاً ، ومن ثم

تملك المنظمة فهماً أكبر للحاجات وتوقعات الزبائن . وان العلاقات طويلة الامد يمكن ان تكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه ، فالى جانب ان حاجات الزبائن تمثل الخصائص الأكثر اهمية لمنتجات وخدمات المنظمة فأن التغيرات في السوق يمكن رصدها من خلال التغير في حاجات الزبائن ( 1 : Henning, 2001 ) .

وترى الباحثة ان فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاّجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الاضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم وورغباتهم من اجل تلبيتها ، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع اّمرار وادامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم ، كل ذلك يساعد المنظمة في بناء ميزة تنافسية طويلة الامد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الانظمة والتطبيقات التسويقية .

### (3) كفاءة المنظمة Orgenazation Efficiency

ان الكفاءة الاّية هي الموارد والامكانيات التي من شأنها ان تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير ، ولا يمكن تطوير هذه الميزة من دون تطوير الموارد البشرية ( 498 : Hitt, etal , 2000 ) .

وتشير الكفاءة الى تقديم اعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده الزبون من "با" لتلك القيمة ( 145 : Johnson & Scholse, 1997 ) . وتعني لبعضهم الربح او العائد على الاّثمار ، كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها . حيث تمثل الاّتخدام الكفوء للموارد المتاحة ( البشرية ، والمادية ، والمالية ، والزمن ) ( 48 : Bowman, 1996 ) .

وتتحدد الكفاءة من خلال تخفيض الكلف الذي يمكن تحقيقه من خلال وّائل عديدة منها ( 146 : Johnson & Scholes, 1997 ) :

أ- اقتصاديات الحجم Economices of Scale : وهو مصدر تقليدي لمزايا الكلفة للمنظمات ذات المخرجات العالية حيث يساعد الحجم الاقتصادي على تخفيض كلفة الوحدة الواحدة .

ب- تصميم العملية / المنتج Product /Process design : ويشمل تقييم الكفاءة في عمليات الانتاج ( الطاقة ، انتاجية العمل ، معدل الانتاج ) . كما ان تصميم المنتج يؤثر على التكاليف والقدرة التنافسية لكل منظمة .

ج- الخبرة والتعلم Learning and Experience : ان اّمرار المنظمة في العمل لفترات طويلة يكسبها الخبرة ، وهذا بدوره يؤدي الى تحسين في الإدارة والانتاج فضلاً عن التحسين في طرائق اكتساب المدخلات وايصال المخرجات الى الزبون . وهذا ينعكس على انخفاض الكلفة حيث التعلم نتيجة الممارّة يؤدي الى تقليل الوقت

اللازم لانتاج الوحدة الواحدة ، وبالتالي زيادة عدد الوحدات المنتجة وانخفاض التكاليف .

وأكد ( Hill, 2003 : 411 ) ان معدل التعلم الذي يتخذ على نطاق واسع في الصناعة يشير الى التخفيضات النظامية في تكلفة الانتاج وهذا ما يمثل ميزة في المنظمات الكبيرة التي تعتمد المنافسة على اساس قيادة الكلفة .

فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم وتيعاب اهداف متعددة كالربح والانتاجية والابداع وغيرها من الاهداف. واعتماد المنظمة على تخفيض الكلف يحقق مزايا عديدة للمنظمة مثل حصة سوقية كبيرة وان الزبائن يرغبون في الحصول على السلع / الخدمات من منظمات تبقى في السوق لمدة اطول . ويمكن للمنظمة من ردع منافسيها عن الخوض في حرب الإغمار، فضلاً عن دخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها في السوق ( Pitts & Lei, 1996 : 94 ) .

فالكفاءة الإنتاجية تعني استمرار تحسين قدرة عنصر الإنتاج بزيادة الإنتاج كما بالإمكانات المتاحة نفسها اذ تركز على زيادة الإنتاج او تحسين نوعيته او تقليل التبذير في المواد المستخدمة بالإمكانات المتاحة نفسها كما ان تطوير الابداعات ضروري من خلال استخدام الافكار الجديدة التي تقود الى تخفيض الكلف وانتاج عال وتضيف قيمة للزبائن وهذا مايقود الى النجاح والوقوف بوجه المنافسين ، حيث ان استمرار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال خلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة اكثر كفاءة وفاعلية ( Adams & Lamont, 2003 : 144 ) .

وترى الباحثة من خلال ذلك أن المنظمة التي تطمح ان تكون كفوءة لا بد من اتباعها استراتيجيات متميزة لاضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق تقليل الكلف.

#### 4) المقدرة الجوهرية Core Competence

تعرف المقدرة الجوهرية بأنها المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في ادائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل افضل . اذ تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح على امتلاكها مقدره جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها. اذ ترتبط تلك المقدرة بالمحاور الآتية : ( Johnson & Scholes, 1997 : 141 ) .

أ- تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة .

ب- تحليل وتحديد المقدرة الموجودة .

ج- الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الاعمال .

كما عرفها ( Spend love, 2007 : 410 ) على انها السلوكيات للممارسات الاستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة، من خلال مواردها الكامنة .



ويرى أيضاً (Johnson & Scholes , 1997 : 144) بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال ادائها وعند ذلك تكون مصدراً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة . في حين يرى كل من (Cardy & Gandz, 2007 : 31) ان منظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة تتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في اذواق الزبائن ، لذلك يستوجب ان تكون مرنة لمساعدة العاملين في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم ، وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز مقدرات المنظمة من جانب اخر .

ويشير ( Johnson & Scholes ) الى خطوات تحليل المقدرة الجوهرية في المنظمات كما يأتي:

- 1- تدقيق الموارد والقدرات .
- 2- تحديد المقدرات الجوهرية .
- 3- خلق الموازنة بين الموارد والكفاءات ووحدات العمل .
- 4- تحديد القضايا الرئيسية .

فالمراد Resource هي مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الانتاج التي تتمثل برأس المال ، المعدات ، المهارات الفردية للعاملين ، المعرفة ، براءات الاختراع ، الموارد المادية ، التمويل ، موهبة المديرين وفي مجال او مع ان هذه الموارد تشمل الافراد والمجتمع والمظاهر التنظيمية ( Hitt, etal , 2001 : 105 ) .

وبشكل عملي الموارد لوحدها لاتعطي ميزة تنافسية للمنظمة لذلك لابد للمنظمات ان تمتلك القدرة لتحويل تلك الموارد الى مقدرات استراتيجية ، وان تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن مزيجاً من المهارات البشرية ، والموارد الاولية ، والخدمات الخارجية والمعدات الملائمة مع المواقع التنافسية وقدرتها في الحصول على تلك الموارد .

وتصنف الموارد في المنظمة الى موارد ملموسة Tangible Resource وموارد غير ملموسة Intangible Resource فالاولى تتمثل بالموجودات التي نستطيع ان نراها ونقيسها مثل معدات الانتاج ، مباني التصنيع ، اذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية .

اما الثانية فهي موجودات متجذرة بعمق تأريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها ( Kragewski, etal , 1996 : 95 ) .

واشار ( Hitt, etal , 2001 : 144 ) الى ان استخدام موارد المنظمة وقدراتها حيث يعدها مقدرة جوهرية من خلال جعل هذه الموارد غير قابلة للاقتباس والتقليد واطافة القيمة لها بحيث لاتستطيع المنظمات الاخرى الحصول عليها بسهولة بسبب كلفتها العالية . ويرى ايضاً انه من خلال هذه المعايير تتبنى المنظمة منهجاً لبناء المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ويعد (Thompson & Stickland, 2003 :366) المقدرات الجوهرية نقاط قوة لموارد المنظمة وفضل الطرق للتفوق على المنافسين .

وأشار ( Hayes, 2008 : 2 ) الى خطوات لتحديد بناء المقدرات الجوهرية منها :

- أ- تحديد حاجات المنظمة للمقدرات من خلال تحديد الحاجات الكلية للمنظمة .
- ب- تخطيط وصياغة □ تراتجية المقدره .
- ج- تنفيذ □ تراتجية المقدره .
- د- تقويم النتائج .

اما ( Parahald & Hamel , 2009 : 2 ) فيؤكد ان ان بناء المقدرات الجوهرية يتحقق من خلال عمليات التغيير والتحسين المستمر والتركيز على □ تراتجية المنظمة في كل مستوياتها .

وتتصف المقدرات الجوهرية بالصفات الاتية : ( Hitt, etal , 2001 : 120 )

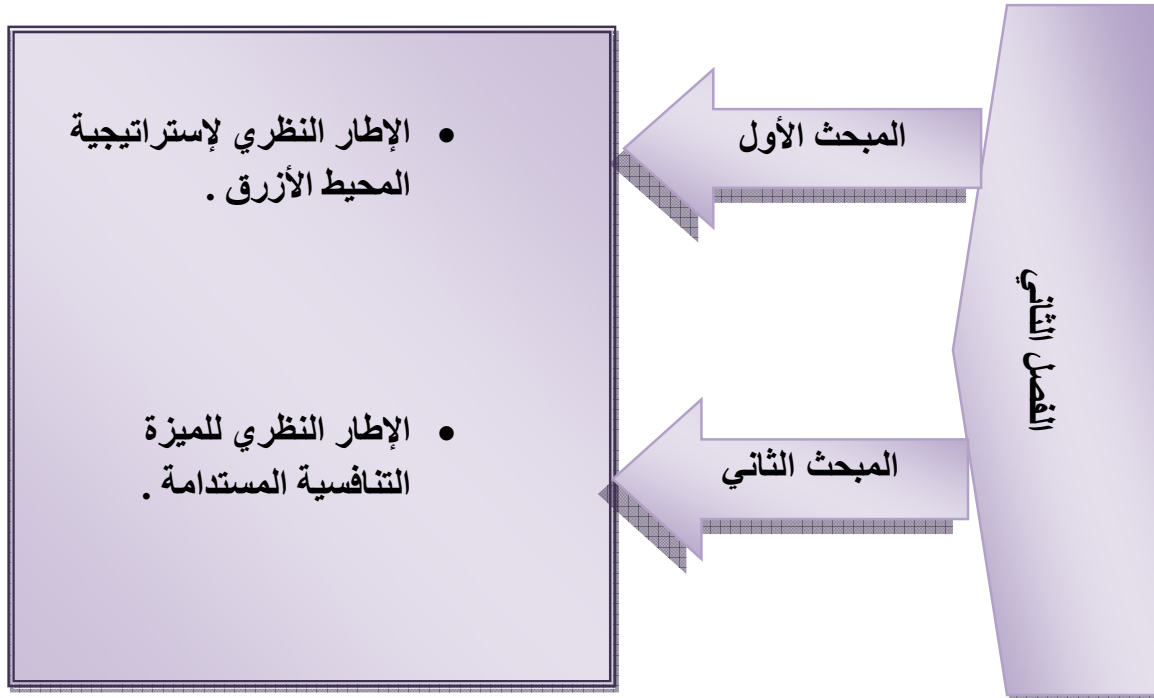
- 1- مهمة لبقاء المنظمة للأمدالقصير أو البعيد .
- 2- غير واضحة للمنافسين .
- 3- صعوبة تقليدها .
- 4- تبنى من مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات .
- 5- امكانية تحقيقها في كل الاوقات .
- 6- ضرورة للمنتجات □□□ية .
- 7- حيوية لتنفيذ الغاية □□ تراتجية للمنظمة .
- 8- ممكنة تسويقياً و تجارياً .

وترى الباحثة ان المقدره الجوهرية هي □□□ المنظمة التنافسية و□□□ قاعدة المنافسة في المستقبل . ومن خلال الصفات اعلاه نرى ان المقدره الجوهرية ليست شيئاً ثابتاً وانما تتغير بتغير البيئة لغرض الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وادامتها .

## الفصل الثاني الاطار النظري

### تمهيد

تخصص المبحث الأول من هذا الفصل في بيان الخلفية النظرية للدراسة من خلال توضيح الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق وقيامها وتنفيذها، ومن ثم تم التطرق الى مؤشراتها والمتمثلة بـ ( الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار ). أما المبحث الثاني فقد تولى مسؤولية عرض الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة واستراتيجياتها ومن ثم بيان ابعادها المتمثلة بـ ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية ) .





## الفصل الثالث

### وصف وتقييم آراء عينة الك دراسة وتحليل النتائج

#### المبحث الأول

وصف والشخص آراء عينة الدراسة حول مفاهيم  
إستراتيجية المحط الأروق

#### المبحث الثاني

وصف والشخص آراء عينة الدراسة حول المفاهيم  
المميزة الثقافية المستدامة

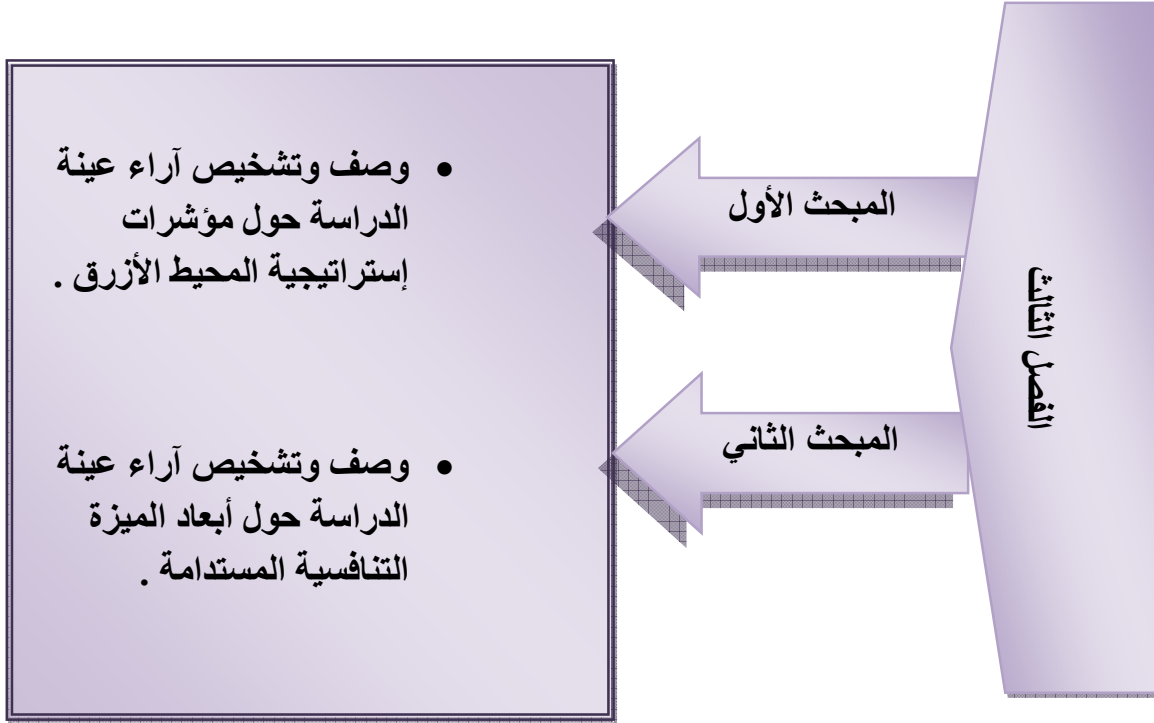


### الفصل الثالث

#### وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة وتحليل النتائج

##### تمهيد :

خصص هذا الفصل من الجانب التطبيقي للدراسة إلى وصف ومناقشة متغيرات الدراسة من أجل التحقق من مدى ووضوح وبيبا فاعلية تلك المتغيرات لعينة الدراسة والمتمثلة بمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) ، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية)، وذلك وفقاً لتحليل آراء عينة الدراسة، ومن ثم إجراء التحليل الأولي للبيانات الخاصة بأبعاد ومتغيرات الدراسة للتعرف على التباين الموجود لدى المنظمة المبحوثة في مدى اهتمامها بتبني هذه الأبعاد والمتغيرات، وقد تم استخدام عدة وسائل إحصائية لتحقيق هذا الغرض منها الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري .



## المبحث الاول

## وصف وتشخيص متغيرات إستراتيجية المحيط الأزرق

يتضمن هذا المبحث مهمة عرض وتحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة ( شركة زين واسيا سيل للاتصالات ) حول متغيرات الدراسة . وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبانة ، وقد استخدمت الباحثة مقياس (ثيرستون) العشري والذي يتألف من احدى عشرة رتبة، اذ يتوزع من اعلى وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة، التي تمثل حقل الاجابة (اتفق بنسبة 100%) . الى أوطأ وزن له وهي المرتبة الاولى، والتي تمثل حقل الاجابة (اتفق بنسبة 0%)، وبينهما تسعة اوزان اخرى هي : (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، وذلك بهدف التعرف على آراء افراد عينة الدراسة واستجاباتهم والبالغ عددهم (100) فرد من مجتمع الدراسة، حول ابعاد الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق .

اذ تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الاحصائي للحصول على الاوساط الحسابية الموزونة (xw)، والانحرافات المعيارية (si)، ومعاملات الاختلاف والاوزان المئوية (%) لشدة الاجابة المتحققة لجميع الفقرات من وجهة نظر افراد العينة ، بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آرائهم واستجاباتهم .

كما تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (0.5) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة، علماً ان متوسط اداة القياس البالغة (0.5) ، يمكن استخراجها بجمع أقيام الأوزان مقسومة على عدد الأوزان وكما يلي :

$$0.5 = \frac{5.5}{11} = \frac{\text{قيم الرتب}}{\text{عدد الرتب}} = \text{الوسط الحسابي الفرضي}$$

وفيما يلي شرح مفصل لوصف استجابة عينة المبحوثين حول مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق . حيث يشير الجدول ( 12 ) الى الوصف العام لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة من مديري اقسام وفروع ووحدات شركة زين للاتصالات وعلى المستوى التفصيلي لمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وعلى الشكل التالي :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية المحيط الأزرق الكلي ( 0.675 ) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) اما الانحراف المعياري الكلي لها فبلغ (0.155) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف الكلي (0.230) وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بلغت ( 67.5 % ) .

مما يدل على ان شركة (زين) للاتصالات تهتم بهذه الاستراتيجية اي استراتيجية المحيط الأزرق ولو ضمناً دون التعرف على طبيعة هذه الاستراتيجية ، وهذا ما انعكس ايجاباً على اجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً حيث ان الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات ( C1 – C20 ) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) حيث بلغ اقل وسط حسابي لاجابات عينة الدراسة ( 0.614 ) للفقرة ( c19 ) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول استراتيجية المحيط الأزرق .

جدول ( 12 )

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق

لشركة زين

شدة الاجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	الاسئلة											الاوزان	
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
71.8	0.219	0.157	0.718	50					1	8	8	11	13	4	5	C1	الاستيعاد X1
70.2	0.266	0.186	0.702	50			1		5	4	8	10	13	3	6	C2	
72.8	0.192	0.140	0.728	50					3	2	7	13	19	3	3	C3	
70.2	0.180	0.126	0.702	50					2	3	11	15	16	1	2	C4	
72.6	0.173	0.125	0.726	50						5	8	15	15	5	2	C5	
<b>71.5</b>	<b>0.207</b>	<b>0.148</b>	<b>0.715</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>11</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>64</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	المجموع	
65.8	0.238	0.156	0.658	50			1	1	2	7	12	11	14		2	C6	التفويض X2
68.8	0.208	0.143	0.688	50					2	8	8	15	13	1	3	C7	
67.2	0.246	0.165	0.672	50			1	2	2	4	8	19	10	1	3	C8	
68.2	0.179	0.122	0.682	50					1	5	14	17	10	1	2	C9	
67.2	0.216	0.145	0.672	50					3	7	13	12	10	3	2	C10	
<b>67.4</b>	<b>0.217</b>	<b>0.146</b>	<b>0.674</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>55</b>	<b>74</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	المجموع	
67.6	0.232	0.157	0.676	50			1		1	7	15	10	10	3	3	C11	الريادة X3
66.8	0.212	0.142	0.668	50					3	7	13	13	10	2	2	C12	
65.4	0.251	0.164	0.654	50			2	1	2	5	11	16	10	1	2	C13	
69.4	0.229	0.159	0.694	50			1	1		5	10	17	11		5	C14	
69	0.211	0.146	0.69	50			1		1	5	11	15	12	3	2	C15	
<b>67.6</b>	<b>0.227</b>	<b>0.153</b>	<b>0.676</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>71</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	المجموع	
65.6	0.265	0.173	0.656	50			1	1	4	8	8	13	9	4	2	C16	الابتكار X4
61.8	0.276	0.171	0.618	50			1	2	6	7	11	14	4	4	1	C17	
63.8	0.223	0.142	0.638	50					4	11	13	10	9	2	1	C18	
61.4	0.277	0.170	0.614	50				3	4	11	13	11	3	2	3	C19	
64	0.244	0.156	0.64	50				1	7	4	11	19	5		3	C20	
<b>63.3</b>	<b>0.257</b>	<b>0.162</b>	<b>0.633</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	<b>56</b>	<b>67</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	المجموع	
<b>67.5</b>	<b>0.230</b>	<b>0.155</b>	<b>0.675</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>123</b>	<b>213</b>	<b>276</b>	<b>216</b>	<b>43</b>	<b>54</b>	الاجمالي	

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية



## أولاً : وصف مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وتشخيصها بحسب استمارة الاستبانة لشركة زين

### 1- مؤشر الاستبعاد

يوضح الجدول (12) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات متغير الاستبعاد ( $X_1$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الاستبعاد (0.715)، وانحراف معياري قدره (0.148) ومعامل اختلاف يبلغ (0.207)، وشدة الاجابة بين افراد عينة الدراسة بلغت (71.5%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي (0.5)، مما يشير الى وضوح مؤشر الاستبعاد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد عينة الدراسة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا المؤشر في مجال عمل المنظمة المبحوثة، مما يعني ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد بعض الإجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية في العمل والتي لا تؤثر بشكل ايجابي على مستويات البيع وكان هذا البعد هو الاكثر اغناءا لمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق و يشير الى ذلك ارتفاع وسطه الحسابي نسبة الى الوسط الفرضي.

كما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) ما يأتي :

أ- يرى (71.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل جاهدة على اعداد كشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (0.718) وهو اكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5)، وانحراف معياري قدره (0.157) مع معامل اختلاف بلغ (0.219) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة ، حيث ان المنظمة المبحوثة تبذل جهوداً كبيرة من اجل اعداد كشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية .

ب- يجد (70.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 هو (0.702) وانحراف معياري قدره (0.186)، ومعامل اختلاف بلغ (0.266) ، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5) مما يشير الى ايجابية استجابات افراد عينة الدراسة وآراءهم بخصوص هذه الفقرة اذ تتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الاجراءات غير الضرورية في العمل والتي لا تؤثر على مستويات البيع .

ج- يتفق (72.8%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد النشاطات غير الضرورية في العملية الانتاجية ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C3 (0.728) وانحراف معياري قدره (0.140)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وان معامل الاختلاف

لهذه الفقرة كان (0.192)، مما يشير الى ان استجابات وآراء عينة الدراسة كانت ايجابية بخصوص هذه الفقرة . اذ تتفق النسبة الاكبر من الافراد المبحوثين على استبعاد النشاطات التي لا تخدم الزبائن .

د- يرى (70.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الاجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية في العمل ، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة C4 هو (0.702)، وبانحراف معياري بلغ (0.126)، ومعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.180)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى ايجابية استجابات وآراء افراد عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة ، مما يعني ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الافراد غير الكفؤين الذين لا يؤثرون على مبيعات الشركة .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.726) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (0.5)، وان الانحراف المعياري لها كان (0.125)، مما يدل على وضوح الرؤيا لدى عينة الدراسة حول هذه الفقرة. وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.173)، وان شدة الاجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (72.6%)، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تقوم باستبعاد الاجهزة والمعدات غير الضرورية. وكانت الفترتين الثالثة والخامسة هي الاكثر اغناء من باقي فقرات هذا البعد كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

وجميع هذه النتائج والمؤشرات تدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على استخدام مؤشر الاستبعاد في عملياتها الانتاجية وبشكل فاعل.

## 2- مؤشر التقليل

يوضح الجدول (12) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، شدة الاجابة لفقرات متغير التقليل ( $x_2$ )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التقليل ( 0.674 )، وبانحراف معياري قدره ( 0.146 )، ومعامل اختلاف بلغ (0.217) فيما بلغت شدة اجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير (67.4%)، ويتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف .

ويتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 12 ) ما يأتي :

- أ- يتفق (65.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليص الافكار عديمة الجدوى ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.658) وبانحراف معياري قدره (0.156)، في حين بلغ معامل الاختلاف (0.238)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليص الافكار صعبة التنفيذ التي لا تؤثر على قرارات الشركة الاساسية .
- ب- يرى (68.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقوم بتقليص بعض اجراءات العمل التي تراها الشركة غير ضرورية . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.688) وبانحراف معياري قدره (0.143)، وقد بلغ معامل الاختلاف لها (0.208)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لعينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق على ان الشركة تعمل على تقليص اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية على الرغم من كلفتها .
- ج- يجد (67.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقليل وقت انجاز الخدمة ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C8 (0.672) وبانحراف معياري قدره (0.165)، بينما بلغ معامل الاختلاف للفقرة (0.246)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، اذ تتفق النسبة الاكبر من هذه العينة على ان الشركة قيد الدراسة تسعى الى تقليص الهدر والضياع في الوقت من اجل تقليل انجاز الخدمات المقدمة للزبائن .
- د- يتفق (68.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقليص اخطاء جودة الخدمات . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.682) وبانحراف معياري قدره (0.122) في حين بلغ معامل الاختلاف (0.179)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تهتم بجودة الخدمات المقدمة لكسب ثقة الزبائن .
- هـ- يرى (67.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تحاول تقليص النفقات غير الضرورية من اجل انجاز الخدمات بجودة عالية. وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.672) وبانحراف معياري قدره (0.145)، في حين بلغ معامل الاختلاف لها (0.216)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تهدف الى تخفيض التكلفة الكلية من خلال تقليص النفقات غير الضرورية ، وكانت الفقرتان الثانية والخامسة هما الاكثر اغناء من باقي فقرات هذا البعد كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

## 3- مؤشر الزيادة

كذلك يوضح الجدول (12) التوزيعات التكرارية، والايوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، شدة الاجابة لفقرات متغير الزيادة ( $X_3$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير ( 0.676 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.153 )، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.227)، فيما بلغت شدة اجابات واء افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير ( 67.6 % ) . اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد عينة الدراسة حول هذا البعد لاهتمام الشركة بزيادة وتحسين جودة الخدمات وطريقة عرض هذه الخدمات مع زيادة منافذ البيع .

وكما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 12 ) ما يأتي :

- أ- يرى ( 67.6 % ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع مستوى معايير الخدمة . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 هو (0.676) وبانحراف معياري قدره (0.157) ، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.232)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ ( 0.5 )، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع مستوى معايير الخدمة الهاتفية .
- ب- يجد (66.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تركز على جودة الخدمات الهاتفية المقدمة للزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.668) وبانحراف معياري قدره (0.142) وبمعامل اختلاف بلغ (0.212)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لاستجابات واء افراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة على ان الشركة المبحوثة تركز على جودة الخدمات الهاتفية المقدمة الى الزبائن من اجل كسب ثقتهم .
- ج- يتفق (65.4%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تحرص على عرض خدماتها بطريقة مميزة . وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C13 (0.654) وبانحراف معياري قدره (0.164) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة هو (0.251)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد عينة الدراسة ، اذ ان اغلب افراد هذه العينة تتفق على ان الشركة المبحوثة تعمل على زيادة حجم مبيعاتها المتحققة من خلال عرض خدماتها بطريقة مميزة .
- د- يرى (69.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على زيادة منافذ البيع التي تسهم في زيادة الحصة السوقية لها وسرعة تقديم الخدمات للزبائن . وقد

بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 هو (0.694) وبانحراف معياري قدره (0.159) في حين بلغ معامل الاختلاف للفقرة (0.229)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5) وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة لاستجابات واء افراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع مضمون هذه الفقرة .

هـ- يتفق (69%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى اىصال خدماتها الى الزبائن بسرعة كبيرة ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 هو (0.69) وبانحراف معياري قدره (0.146) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.211)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة لافراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تسعى الى السرعة في خدمة الزبائن لكسب ثقتهم ، وكانت الفقرتان الرابعة والخامسة هما الاكثر اغناء من باقي فقرات هذا البعد كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

#### 4- مؤشر الابتكار

يبين الجدول (12) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، شدة الاجابة لفقرات متغير الابتكار ( $x_4$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير ( 0.633 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.162 )، وبلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.257)، فيما بلغت شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (63.3% )، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح مؤشر الابتكار بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد في مجال عمل المنظمة المبحوثة.

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12) ما يأتي :

- أ- يتفق ( 65.6% ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تستخدم الابتكار مصدراً للتجدد من اجل زيادة حصتها السوقية ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (0.656) وبانحراف معياري قدره (0.173)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.265)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة . اي ان الشركة المبحوثة تستخدم الابتكار كمصدر للتجدد في تقديم خدماتها .
- ب- يرى (61.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقدم خدمات جديدة ومبتكرة معتمدة على تكنولوجيا المعلومات ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون

للفقرة C17 (0.618) وبانحراف معياري قدره (0.171)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.276)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .

ج- يجد (63.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم كل ماهو جديد ومبتكر من خدمات وبما ينسجم مع حاجات واذواق الزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C18 (0.638) وبانحراف معياري قدره (0.142) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.223)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة ، اي ان الشركة المبحوثة تسعى إلى تقديم كل ما هو مبتكر من خدمات وبما ينسجم مع أذواق الزبائن .

د- يتفق (61.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تؤمن إن الابتكار في تكنولوجيا الاتصالات هو مفتاح تفوقها على المنافسين ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C19) (0.614) وبانحراف معياري قدره (0.170) وبمعامل اختلاف بلغ (0.277) لهذه الفقرة، اذ يتبين إن الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الأكبر من هذه العينة تتفق مع مضمون هذه الفقرة، اي ان هذه النسبة من العينة ترى بأن الشركة المبحوثة تتفوق على منافسيها من خلال استخدامها للابتكار في تكنولوجيا الاتصالات .

ه- يرى (64%) من أفراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على اسهام الابتكار المتجدد في تحسين قدرتها على كسب ثقة الزبائن ومواجهة المنافسين، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (0.64) وبانحراف معياري قدره (0.156)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.244)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، وكانت الفقرتان الاولى والخامسة هما الاكثر اغناء من باقي فقرات هذا البعد كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

جدول ( 13 )

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق

لشركة اسيا سيل

شدة الاجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	الاسئلة											الاوزان	
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
70.4	0.231	0.162	0.704	50				1	2	6	8	14	9	7	3	C1	1x الاستيعاب
69.8	0.226	0.158	0.698	50			1			7	13	10	9	8	2	C2	
73.2	0.238	0.174	0.732	50			1			5	12	9	11	4	8	C3	
71.6	0.213	0.153	0.716	50					2	5	9	15	9	6	4	C4	
68.8	0.271	0.186	0.688	50			1	2	2	5	11	9	9	8	3	C5	
<b>70.8</b>	<b>0.235</b>	<b>0.166</b>	<b>0.708</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>20</b>		المجموع
68.4	0.217	0.148	0.684	50					3	5	15	10	10	5	2	C6	2x التفويض
65.8	0.238	0.156	0.658	50				1	2	10	13	10	8	4	2	C7	
63.6	0.228	0.145	0.636	50					5	9	14	12	7	1	2	C8	
65.6	0.232	0.152	0.656	50			1		1	9	17	8	9	3	2	C9	
67.4	0.198	0.133	0.674	50					2	5	17	13	7	5	1	C10	
<b>66.2</b>	<b>0.222</b>	<b>0.147</b>	<b>0.662</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>76</b>	<b>53</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>9</b>		المجموع
68.2	0.198	0.135	0.682	50					3	6	10	13	14	4		C11	3x الزيادة
64.8	0.223	0.144	0.648	50					4	9	15	7	12	2	1	C12	
65.6	0.222	0.145	0.656	50					2	12	12	10	10	2	2	C13	
65.8	0.196	0.129	0.658	50					2	8	17	8	12	3		C14	
66.6	0.178	0.118	0.666	50					1	7	16	13	10	3		C15	
<b>66.2</b>	<b>0.203</b>	<b>0.134</b>	<b>0.662</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>3</b>		المجموع
63.4	0.241	0.153	0.634	50				2	2	12	13	7	10	4		C16	4x الابتكار
61.4	0.225	0.138	0.614	50				1	3	15	11	12	5	3		C17	
65.4	0.221	0.144	0.654	50				1	1	11	11	16	4	5	1	C18	
60.8	0.204	0.124	0.608	50					5	14	10	14	7			C19	
62.2	0.213	0.132	0.622	50				1	3	10	18	8	8	2		C20	
<b>62.6</b>	<b>0.221</b>	<b>0.138</b>	<b>0.626</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>57</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>1</b>		المجموع
<b>66.4</b>	<b>0.225</b>	<b>0.150</b>	<b>0.664</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>170</b>	<b>262</b>	<b>218</b>	<b>180</b>	<b>79</b>	<b>33</b>		الاجمالي

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً : وصف مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتشخيصها بحسب استمارة الاستبانة  
لشركة اسيا سيل

بلغ الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية المحيط الأزرق الكلي (X) لشركة اسيا سيل (0.664) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ ( 0.5 ) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.150) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لإستراتيجية المحيط الأزرق الكلي كان (0.225) وان النسبة المئوية لشدة اجابة عينة الدراسة حول مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق بلغت (66.4%) وهي نسبة اتفاق عالية . وهذا ما انعكس ايجاباً على اجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً حيث ان الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات ( C1 - C20 ) كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لاتفاق عينة الدراسة ( 60.8 % ) للفقرة C19 وفيما يلي شرح تفصيلي لاراء عينة الدراسة المبحوثة حول إستراتيجية المحيط الأزرق لشركة اسيا سيل .

## 1- مؤشر الاستبعاد

يوضح الجدول (13) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، شدة الاجابة لفقرات متغير الاستبعاد ( $X_1$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الاستبعاد (0.708)، وانحراف معياري قدره ( 0.166 ) وبلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.235)، وشدة الإجابة بين افراد عينة الدراسة بلغت (70.8%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي (0.5)، مما يشير الى وضوح مؤشر الاستبعاد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد عينة الدراسة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا المؤشر في مجال عمل المنظمة المبحوثة، مما يعني ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد بعض الإجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية في العمل ولا تؤثر بشكل ايجابي على مستويات البيع، وكان هذا البعد هو الأكثر اغناء لمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق و يشير الى ذلك ارتفاع وسطه الحسابي .

كما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 13 ) ما يأتي :

أ- يرى (70.4 %) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل جاهدة على اعداد كشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 هو (0.704) وهو اكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5)، وانحراف معياري قدره (0.162) مع معامل اختلاف بلغ (0.231)، وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير



مشتتة، حيث ان المنظمة المبحوثة تبذل جهوداً كبيرة من اجل اعداد كشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية .

ب- يجد (69.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 (0.698) وبانحراف معياري قدره (0.158)، ومعامل اختلاف بلغ (0.226) ، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5) مما يشير ايجابية استجابات افراد عينة الدراسة وآراءهم بخصوص هذه الفقرة اذ تتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الاجراءات غير الضرورية في العمل والتي لا تؤثر على مستويات البيع .

ج- يتفق (73.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على استبعاد النشاطات غير الضرورية في العملية الانتاجية ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C3 (0.732) وبانحراف معياري قدره (0.174)، ، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة كان (0.238)، مما يشير الى ان استجابات وآراء عينة الدراسة كانت ايجابية بخصوص هذه الفقرة . اذ تتفق النسبة الاكبر من الافراد المبحوثين على استبعاد النشاطات التي لا تخدم الزبائن.

د- يرى (71.6%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الاجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية في العمل ، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة C4 هو (0.716)، وبانحراف معياري بلغ (0.153)، ومعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.213)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى ايجابية استجابات وآراء افراد عينة الدراسة بخصوص هذه الفقرة ، مما يعني ان الشركة المبحوثة تسعى الى استبعاد الافراد غير الكفؤين الذين لا يؤثرون على مبيعات الشركة.

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.688) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (0.5)، وان الانحراف المعياري لها كان (0.186)، مما يدل على وضوح الرؤيا لدى عينة الدراسة حول هذه الفقرة . وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.271)، وان النسبة المئوية لاتفاق عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (68.8%)، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تقوم باستبعاد الاجهزة والمعدات غير الضرورية مما يدل ان الشركة المبحوثة تعمل على استخدام مؤشر الاستبعاد في عملياتها الانتاجية، وكانت الفقرتين الثالثة والرابعة هي الاكثر اغناء لهذا البعد من باقي الفقرات كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

## 2- مؤشر التقليل

ويوضح ايضاً الجدول ( 13 ) التوزيعات التكرارية، والايوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات متغير التقليل ( $x_2$ )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التقليل (0.662)، وبانحراف معياري قدره (0.147)، ومعامل اختلاف بلغ (0.222) فيما بلغت نسبة اتفاق اراء عينة الدراسة حول هذا المتغير (66.2%)، ويتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف .

كما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 13 ) ما يأتي :

- أ- يتفق (68.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل الافكار عديمة الجدوى ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.684) وبانحراف معياري قدره (0.148)، في حين بلغ معامل الاختلاف لها (0.217)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل الافكار صعبة التنفيذ التي لا تؤثر على قرارات الشركة الاساسية .
- ب- يرى (65.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقوم بتقليل بعض اجراءات العمل التي تراها الشركة غير ضرورية . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.658) وبانحراف معياري قدره (0.156)، وقد بلغ معامل الاختلاف لها (0.238)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لعينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق على ان الشركة تعمل على تقليل اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية على الرغم من كلفتها .
- ج- يجد (63.6%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقليل وقت انجاز الخدمة ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C8 (0.636) وبانحراف معياري قدره (0.145)، بينما بلغ معامل الاختلاف للفقرة (0.228)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، اذ تتفق النسبة الاكبر من هذه العينة على ان الشركة قيد الدراسة تسعى الى تقليل الهدر والضياع في الوقت من اجل تقليل انجاز الخدمات المقدمة للزبائن.
- د- يتفق (65.6%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقليل اخطاء جودة الخدمات . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.656)

وبانحراف معياري قدره (0.152) في حين بلغ معامل الاختلاف (0.232)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر منهم على ان الشركة المبحوثة تهتم بجودة الخدمات المقدمة لكسب ثقة الزبائن .

هـ- يرى (67.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تحاول تقليص النفقات غير الضرورية من اجل انجاز الخدمات بجودة عالية. وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.674) وبانحراف معياري قدره (0.133)، في حين بلغ معامل الاختلاف لها (0.198)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تهدف الى تخفيض التكلفة الكلية من خلال تقليص النفقات غير الضرورية، وكانت الفقرتان الاولى والخامسة هما الاكثر اغناء لهذا البعد من باقي الفقرات كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

### 3- مؤشر الزيادة

كذلك يوضح الجدول (13) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات متغير الزيادة ( $x_3$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.662) وبانحراف معياري قدره (0.134)، ومعامل اختلاف بلغ (0.203)، فيما بلغت نسبة اتفاق استجابات واء افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (66.2%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد عينة الدراسة حول هذا البعد لاهتمام الشركة بزيادة وتحسين جودة الخدمات ، وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على زيادة وتحسين جودة الخدمات وطريقة عرض هذه الخدمات مع زيادة منافذ البيع المقدمة للزبائن من خلال استخدام هذا المؤشر.

كما يتضح ايضاً من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) ما يأتي :

أ- يرى (68.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع مستوى معايير الخدمة . اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (0.682) وبانحراف معياري قدره (0.135) ، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.198)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي

- البالغ ( 0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع مستوى معايير الخدمة الهاتفية .
- ب- يجد (64.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تركز على جودة الخدمات الهاتفية المقدمة للزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.648) وبانحراف معياري قدره (0.144) وبمعامل اختلاف بلغ (0.223)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لاستجابات واء افراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة على ان الشركة المبحوثة تركز على جودة الخدمات الهاتفية المقدمة الى الزبائن من اجل كسب ثقتهم .
- ج- يتفق (65.6%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تحرص على عرض خدماتها بطريقة مميزة . وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C13 (0.656) وبانحراف معياري قدره (0.145) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة هو (0.222)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ، اذ ان اغلب افراد هذه العينة تتفق على ان الشركة المبحوثة تعمل على زيادة حجم مبيعاتها المتحققة من خلال عرض خدماتها بطريقة مميزة .
- د- يرى (65.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على زيادة منافذ البيع التي تسهم في زيادة الحصة السوقية لها وسرعة تقديم الخدمات للزبائن . وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (0.658) وبانحراف معياري قدره (0.129) في حين بلغ معامل الاختلاف للفقرة (0.196)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5) وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة لاستجابات واء افراد عينة الدراسة ، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع مضمون هذه الفقرة .
- هـ- يتفق (66.6%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى اىصال خدماتها الى الزبائن بسرعة كبيرة ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة (C15) هو (0.666) وبانحراف معياري قدره (0.118) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.178)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تسعى الى السرعة في خدمة الزبائن لكسب ثقتهم، وكانت الفقرتان الاولى والخامسة هما الاكثر اغناء لهذا البعد من باقي الفقرات كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

## 4- مؤشر الابتكار

ويوضح الجدول (13) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات متغير الابتكار ( $x_4$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير ( 0.626 ) وبانحراف معياري قدره (0.138)، وبلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.221)، فيما بلغت شدة الاجابة لافراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (62.6%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح مؤشر الابتكار بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد في مجال عمل المنظمة المبحوثة، ويتمثل بإيجاد وخلق الافكار الجديدة وتحديد طرائق جديدة لتقديم السلع والخدمات بمستوى يرضي الزبائن .

كذلك يتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) ما يأتي :

- أ- يتفق ( 63.4% ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تستخدم الابتكار مصدراً للتجدد من اجل زيادة حصتها السوقية ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (0.634) وبانحراف معياري قدره (0.153)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.241)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة . اي ان الشركة المبحوثة تستخدم الابتكار مصدراً للتجدد في تقديم خدماتها .
- ب- يرى (61.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقدم خدمات جديدة ومبتكرة معتمدة على تكنولوجيا المعلومات ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (0.614) وبانحراف معياري قدره (0.138)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.225)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .
- ج- يجد (65.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم كل ما هو جديد ومبتكر من خدمات وبما ينسجم مع حاجات واذواق الزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C18 (0.654) وبانحراف معياري قدره (0.144) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.221)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة ، اي ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم كل ما هو مبتكر من خدمات وبما ينسجم مع اذواق الزبائن .

د- يتفق (60.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تؤمن ان الابتكار في تكنولوجيا الاتصالات هو مفتاح تفوقها على المنافسين ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (0.608) وبانحراف معياري قدره (0.124) وبمعامل اختلاف بلغ (0.204) لهذه الفقرة، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع مضمون هذه الفقرة، اي ان هذه النسبة من العينة ترى بأن الشركة المبحوثة تتفوق على منافسيها من خلال استخدامها للابتكار في تكنولوجيا الاتصالات .

هـ- يرى (62.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على اسهام الابتكار المتجدد في تحسين قدرتها على كسب ثقة الزبائن ومواجهة المنافسين، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (0.622) وبانحراف معياري قدره (0.132)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.213)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، . وكانت الفقرتان الثالثة والأولى هما الأكثر اغناء لهذا البعد من باقي الفقرات كما يظهر من قيم أوساطها الحسابية.

ثالثاً : المقارنة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق لشركتي زين واسيا سيل

من خلال الجدول (14) يتبين وجه المقارنة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق والمتمثلة بـ ( الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار ) حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل .

### جدول ( 14 )

المقارنة بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل

شركة اسيا		شركة زين		المتغير المستقل
الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		
الترتيب	0.664	الترتيب	0.675	استراتيجية المحيط الازرق X
الاول	0.708	الاول	0.715	الاستبعاد $X_1$
الثالث	0.662	الثالث	0.674	التقليل $X_2$
الثاني	0.662	الثاني	0.676	الزيادة $X_3$
الرابع	0.626	الرابع	0.633	الابتكار $X_4$

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (14) ما يأتي :

أ- ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيس ( X ) والبالغ (0.664) لشركة آسيا اصغر من الوسط الحسابي لشركة زين، مما يعني ان اهتمام إجابات العينة لشركة آسيا اقل منه لشركة زين.

ب- احتل متغير الاستبعاد ( $X_1$ ) المرتبة الاولى في الشركتين بوسط حسابي يبلغ 0.715 لشركة زين و 0.708 لشركة اسيا وبالتالي يعتبر هذا البعد هو الاكثر اسهاما في اغناء المتغير الرئيسي المستقل بالنسبة للشركتين وهذا يشير الى الاهتمام الكبير بهذا البعد من قبل عينة الشركتين.

ج- احتل متغير الزيادة ( $X_3$ ) المرتبة الثانية في الشركتين بوسط حسابي بلغ 0.676 لشركة زين و 0.662 لشركة اسيا ونلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي الموزون في شركة زين نسبة لشركة اسيا وهذا يشير الى مستوى الاهتمام في الشركتين .

- د- احتل متغير التقليل ( $X_2$ ) المرتبة الثالثة في الشركتين بوسط حسابي بلغ 0.674 لشركة زين و 0.662 لشركة اسيا ونلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي الموزون في شركة زين نسبة لشركة اسيا وهذا يشير الى مستوى الاهتمام في الشركتين .
- هـ- احتل متغير الابتكار ( $X_4$ ) المرتبة الرابعة في الشركتين بوسط حسابي بلغ 0.633 لشركة زين و 0.626 لشركة اسيا ونلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي الموزون في شركة زين نسبة لشركة اسيا وهذا يشير الى مستوى الاهتمام في الشركتين .



## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

يتضمن هذا المبحث مهمة عرض وتحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة ( شركة زين واسيا سيل للاتصالات ) حول متغيرات الدراسة . وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبانة ، وذلك بهدف التعرف على آراء افراد عينة الدراسة واستجاباتهم والبالغ عددهم (100) فرد من مجتمع الدراسة، حول ابعاد الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة .

وفيما يلي شرح عام وتفصيلي لوصف وتشخيص استجابات افراد العينة حول ابعاد متغير الدراسة الرئيسي المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y) .

يشير الجدول (15) الى الوصف العام لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة من مديري الاقسام وفروع ووحدات شركة (زين) للاتصالات وعلى المستوى التفصيلي لابعاد الميزة التنافسية المستدامة .

اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لابعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة (Y) (0.859) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 0.5)، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي ( 0.137 )، اما معامل الاختلاف الكلي فبلغ ( 0.160 )، وان النسبة المئوية لشدة اجابات عينة الدراسة المبحوثة بلغ ( 85.9 % )، وهذا يدل على ان شركة الاتصالات المبحوثة تمتلك مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات التي تحقق لها التفوق في أسواقها، وهذا ما انعكس ايجاباً على اجابات عينة الدراسة، مما يدل على وضوح الرؤيا والادراك لديهم حول اهمية الميزة التنافسية المستدامة وابعادها . حيث كانت الاوساط الحسابية الموزونة جميعاً (C40 -C21) اعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) .

وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين .

جدول ( 15 )

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة  
لشركة زين

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأوزان / الأسئلة	
89.4	0.140	0.125	0.894	50						1		8	6	12	23	C21	الجدوة v1
91.8	0.125	0.115	0.918	50						1		3	10	7	29	C22	
91.4	0.144	0.132	0.914	50					1	1		3	6	11	28	C23	
90.4	0.126	0.114	0.904	50							1	6	7	12	24	C24	
91.2	0.142	0.130	0.912	50					1	1		2	8	11	27	C25	
<b>90.8</b>	<b>0.135</b>	<b>0.123</b>	<b>0.908</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>131</b>		المجموع
85.4	0.160	0.137	0.854	50							6	6	9	13	16	C26	الاستجابة للربابن v2
87.4	0.164	0.144	0.874	50						1	4	6	7	10	22	C27	
89.8	0.139	0.125	0.898	50						1	1	5	8	11	24	C28	
88	0.152	0.134	0.88	50						1	2	6	10	9	22	C29	
87.2	0.167	0.145	0.872	50					1	1	2	6	6	15	19	C30	
<b>87.6</b>	<b>0.156</b>	<b>0.137</b>	<b>0.876</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>103</b>		المجموع
82	0.174	0.142	0.82	50					1	1	4	9	10	16	9	C31	الكفاءة v3
84.4	0.153	0.129	0.844	50						1	3	7	14	12	13	C32	
85.6	0.160	0.137	0.856	50						1	4	5	13	10	17	C33	
84.8	0.170	0.144	0.848	50						3	2	6	11	13	15	C34	
84	0.161	0.135	0.84	50						1	5	7	8	18	11	C35	
<b>84.2</b>	<b>0.163</b>	<b>0.137</b>	<b>0.842</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>69</b>	<b>65</b>		المجموع
81.2	0.175	0.142	0.812	50						3	4	8	13	13	9	C36	المقدرة الجوهرية v4
81	0.176	0.143	0.81	50					1	2	3	9	13	14	8	C37	
80	0.163	0.130	0.80	50					1		6	10	11	18	4	C38	
81.8	0.153	0.125	0.818	50						2	2	10	14	15	7	C39	
81.2	0.158	0.128	0.812	50					1	1	3	8	15	17	5	C40	
<b>81</b>	<b>0.164</b>	<b>0.133</b>	<b>0.81</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>77</b>	<b>33</b>		المجموع
<b>85.9</b>	<b>0.160</b>	<b>0.137</b>	<b>0.859</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>52</b>	<b>130</b>	<b>199</b>	<b>257</b>	<b>332</b>		الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

## أولاً : وصف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وتشخيصها بحسب استمارة الاستبانة لشركة زين

### 1- الجودة

يوضح الجدول (15) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الإجابة لفقرات بعد الجودة ( $y_1$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.908)، وبانحراف معياري قدره (0.123)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.135)، وقد بلغت شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (90.8%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة في تقديم خدمات مميزة ذات تفوق عال تلبية لرغبات وتوقعات الزبائن وبشكل مستمر، وكان هذا البعد هو الاكثر اغناء من باقي الابعاد لمتغير الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين كما يشير الوسط الحسابي لهذا البعد.

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) ما يأتي :

- أ- يرى (89.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال جودة الخدمات المقدمة لكونها مساراً لتحقيق الارباح، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (0.894) وبانحراف معياري قدره (0.125)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.140)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويتفق اغلب افراد هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تقدم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- ب- يتفق (91.8%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تحقق خدمة ذات جودة فائقة وتعطي منفعة اعلى مما يقدمه المنافسون، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (0.918) وبانحراف معياري قدره (0.115)، ومعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.125)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، اذ نجد اغلب افراد هذه العينة تتفق على ان الخدمات التي تقدمها الشركة المبحوثة ذات جودة فائقة وتعطي منفعة اعلى مما يقدمه المنافسون .

ج- يجد (91.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C23 هو (0.914) وبانحراف معياري قدره (0.132) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.144)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد عينة الدراسة، كما نجد ان اغلب افراد هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .

د- يتفق (90.4%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تتبنى استراتيجية التمايز عن المنافسين من خلال جودة خدماتها المقدمة للزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (0.904) وبانحراف معياري قدره (0.114)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.126)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ، وهذا يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بتبنيها لاستراتيجية التمايز عن المنافسين من خلال جودة خدماتها .

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (0.912) وانحراف معياري قدره (0.130) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.142)، وبلغت شدة اجابة عينة الدراسة (91.2%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة ، اي ان الشركة المبحوثة تسعى الى التفوق على المنافسين من خلال جودة الخدمات العالية التي تقدمها للزبائن ، وكانت الفقرتان الثانية والثالثة هما الاكثر اغناء لمتغير الجودة y1.

## 2- الاستجابة للزبائن

كذلك يوضح الجدول (15) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد الاستجابة للزبائن ( $y_2$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير ( 0.876 )، وبانحراف معياري قدره (0.137)، وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.156) ، في حين وصلت شدة اجابة افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير ( 87.6 % )، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ ( 0.5 )، مما يدل على وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة لانه يعد من المؤشرات التي تقيس اداء الشركات تلبية لحاجات الزبائن ورغباتهم المدركة على وفق تفضيلاتهم وبشكل يفوق المنافسين .

كما يتضح ايضاً من النتائج الواردة في الجدول ( 15 ) ايضاً ما يأتي :

- أ- يرى ( 85.4% ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم الخدمة في الوقت المحدد تلبية لحاجات الزبون وتوقعاته ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 هو (0.854) وبانحراف معياري قدره (0.137)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.160)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- ب- يجد (87.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى لجعل الزبون مركز لعملياتها ومسارها الى التفوق والتميز من خلال الاستجابة لكل حاجاته ورغباته ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 هو (0.874) وبانحراف معياري قدره (0.144) وبمعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.164)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ونجد النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تسعى جاهدة لجعل الزبون مركز لعملياتها وان مسارها لتحقيق التفوق والتميز من خلال الاستجابة لكل حاجاته ورغباته .
- ج- يتفق (89.8%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تعتمد على القرارات الاستراتيجية التي تتبعها في جوهرها على رغبات الزبون واحتياجاته، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C28 هو (0.898) وبانحراف معياري قدره (0.125)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.139)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تلبية رغبات الزبون واحتياجاته في اعتمادها على القرارات الاستراتيجية التي تتبعها .
- د- يرى (88%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم الخدمة بحسب طلب الزبون وحاجته وبدرجة اعلى من مستوى توقعاته، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 هو (0.88) وبانحراف معياري قدره (0.134) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.152)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .
- هـ- يتفق (87.2%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تتميز بتكثيف استراتيجياتها وخططها التسويقية على وفق متطلبات السوق، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 هو (0.872) وبانحراف معياري قدره (0.145)

وبمعامل اختلاف للفقرة ذاتها بلغ (0.167)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة ، وكانت الفقرتان الثالثة والرابعة هما الاكثر اغناء كما تشير اوساطها الحسابية.

### 3- الكفاءة

ويوضح ايضاً الجدول (15) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد الكفاءة (  $y_3$  )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.842) وبانحراف معياري قدره (0.137)، وبمعامل اختلاف بلغ (0.163)، في حين وصلت نسبة شدة اجابة افراد عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير ( 84.2 % )، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا المتغير بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وهذا يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد في الشركة المبحوثة ويتمثل بالاستخدام الكفوء للموارد المتاحة وهو ما يحقق اعلى قيمة للزبون .

وكما يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 15 ) ما يأتي :

- أ- يتفق (82%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع كفاءتها من خلال تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الانتاج، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 هو (0.82) وانحراف معياري قدره (0.142)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.174)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الانتاج من خلال رفع كفاءتها .
- ب- يرى (84.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقوم بتطوير الاداء من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة C32 هو (0.844) وبانحراف معياري قدره (0.129) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.153)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان اغلب هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تقوم بتدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم من خلال تطوير الاداء .

- ج- يجد (85.6%) من أفراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تكون اكثر كفاءة حينما تكون مدخلاتها اقل ما يمكن لتحقيق اعلى مستوى من المخرجات، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C33 (0.856) وانحراف معياري قدره (0.137) وبمعامل اختلاف لنفس الفقرة بلغ (0.160)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (0.848) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وبانحراف معياري قدره (0.144) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.170)، وقد كانت شدة اجابة عينة الدراسة للشركة المبحوثة (84.8%)، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة على ادراك ووضوح هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة يكون فيها مستوى الرضا عالياً قياساً بالشركات الاخرى التي تعمل في نفس المجال .
- هـ- يتفق (84%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تعمل على تحسين سمعتها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 هو (0.84) وبانحراف معياري قدره (0.135) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.161)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الاستخدام الامثل للموارد المتاحة يعمل على تحسين سمعة الشركة المبحوثة ، وكانت الفقرتان الثالثة والرابعة اكثر اغناء من باقي الفقرات لهذا البعد.

#### 4- المقدرة الجوهرية

ويوضح الجدول (15) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد المقدرة الجوهرية (  $y_4$  )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.81) وبانحراف معياري قدره (0.133)، ومعامل اختلاف يبلغ (0.164) في حين وصلت شدة اجابة أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير (81%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا المتغير بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى إدراك هذه العينة إلى أهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد من ناحية وصفه مصدراً للميزة التنافسية المستدامة والذي يتمثل بالموارد والقدرات التي تميز الشركة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وتتيح لها بأداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها .

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 15 ) ما يأتي :

أ- يتفق (81.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين لمعرفة توجهاتهم المستقبلية، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 هو (0.812) وبانحراف معياري قدره (0.142) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.175)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة على علم بتوجهات المنافسين المستقبلية من خلال متابعة اتجاهات البحث والتطوير لديهم .

ب- يرى (81%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى الاستفادة من الافكار المبدعة للعاملين حفاظاً على تفوقها التنافسي، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 هو (0.81) وبانحراف معياري قدره (0.143) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.176)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، ويدل هذا على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وكما نجد ان اغلب هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تحافظ على تفوقها التنافسي من خلال الاستفادة من الافكار المبدعة للعاملين .

ج- يجد (80%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى بشكل دائم الى استقطاب ذوي المهارات المتميزة والقابليات الفريدة القادرة على الابتكار، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C38 هو (0.80) وبانحراف معياري قدره (0.130) وبمعامل اختلاف للفقرة ذاتها بلغ (0.163)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير على وضوح وادراك هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 هو (0.818) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، بينما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.125)، في حين بلغ معامل الاختلاف لها (0.153)، وان الوزن المنوي لشدة اجابة عينة الدراسة المبحوثة بلغ (81.8%) وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يعني ان الشركة المبحوثة تسعى لتطوير مقدرتها الجوهرية لتأسيس استراتيجية ابداع متميزة.



٥- يتفق (81.2%) من افراد عين الدراسة على ان الشركة المبحوثة تسعى الى الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 هو (0.812) وبانحراف معياري قدره (0.128) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.158)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة. وايجابية آراء هذه العينة واستجاباتهم بخصوص هذه الفقرة، اذ تتفق النسبة الاكبر منها مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، ويعني هذا ان الشركة المبحوثة تحافظ على الموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة، وكانت الفقرات الرابعة والاولى والخامسة هي الاكثر اغناء لهذا البعد .

جدول ( 16 )  
وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة  
لشركة اسيا سيل

شدة الاجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	الاوران الاسنة											الاجمالي	
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
81.4	0.190	0.155	0.814	50				1		1	5	9	11	12	11	C21	الجزء y1
80	0.188	0.151	0.80	50					2		4	13	13	7	11	C22	
80.8	0.174	0.141	0.808	50				1		7	8	12	14	8	C23		
80.8	0.190	0.153	0.808	50				1		1	5	9	14	9	11	C24	
81.6	0.182	0.148	0.816	50				1		1	3	11	11	13	10	C25	
<b>80.9</b>	<b>0.184</b>	<b>0.149</b>	<b>0.809</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	المجموع	
76.8	0.211	0.162	0.768	50				1		5	4	11	13	9	7	C26	الاستجابة للزيان y2
78.2	0.207	0.162	0.782	50					1	5	4	9	13	9	9	C27	
81	0.173	0.140	0.81	50						1	7	9	12	11	10	C28	
76.8	0.204	0.157	0.768	50					2	1	9	10	13	7	8	C29	
75.2	0.236	0.177	0.752	50			1		1	6	4	10	13	8	7	C30	
<b>77.6</b>	<b>0.206</b>	<b>0.160</b>	<b>0.776</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	المجموع	
75.4	0.219	0.165	0.754	50					3	3	7	9	13	9	6	C31	الكفاءة y3
75.2	0.218	0.164	0.752	50					2	6	6	6	14	12	4	C32	
78.8	0.187	0.147	0.788	50						3	8	7	14	10	8	C33	
77	0.195	0.150	0.77	50						5	7	8	14	10	6	C34	
78	0.202	0.157	0.78	50				1		3	7	7	13	13	6	C35	
<b>76.9</b>	<b>0.203</b>	<b>0.156</b>	<b>0.769</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>68</b>	<b>54</b>	<b>30</b>	المجموع	
76	0.214	0.162	0.76	50					2	4	7	8	13	10	6	C36	المقدرة الجوهريه y4
74.4	0.217	0.161	0.744	50					2	6	4	13	11	9	5	C37	
74.8	0.209	0.156	0.748	50				1		4	7	14	11	7	6	C38	
75.2	0.201	0.151	0.752	50				1		3	7	15	10	9	5	C39	
76	0.163	0.124	0.76	50					1		10	10	17	10	2	C40	
<b>75.3</b>	<b>0.200</b>	<b>0.151</b>	<b>0.753</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	المجموع	
<b>77.7</b>	<b>0.200</b>	<b>0.155</b>	<b>0.777</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>58</b>	<b>122</b>	<b>196</b>	<b>255</b>	<b>198</b>	<b>146</b>	الاجمالي	

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول ( 16 ) الى الوصف العام لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة من مديري الاقسام وفروع ووحدات شركة (اسيا سيل) للاتصالات وعلى المستوى التفصيلي لابعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة .

حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لابعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة (Y) (0.777)، وهذا اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 0.5)، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.155)، اما معامل الاختلاف الكلي فيبلغ (0.200)، وان الوزن المنوي الكلي لشدة اجابة عينة الدراسة المبحوثة بلغ (77.7%)، وهذا يدل على ان شركة الاتصالات المبحوثة تتفوق على منافسيها من خلال امتلاكها مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات ، وهذا ما انعكس ايجاباً على اجابات عينة الدراسة، مما يدل على وضوح الرؤيا والادراك لديهم حول اهمية الميزة التنافسية المستدامة وابعادها .

حيث كانت جميع الاوساط الحسابية الموزونة (C40 -C21) اعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) .

وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول ابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركة اسيا سيل .

## ثانياً : وصف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وتشخيصها بحسب استمارة الاستبانة لشركة اسيا سيل

### 1- الجودة

يوضح الجدول (16) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد الجودة ( $y_i$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.809)، وبانحراف معياري قدره (0.149)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.184)، وقد بلغت شدة اجابة افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (80.9%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة في تقديم خدمات مميزة ذات تفوق عال تلبيبة لرغبات وتوقعات الزبائن وبشكل مستمر فقد كان هذا البعد الأكثر اغناء من باقي الابعاد لمتغير الميزة التنافسية المستدامة.

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) ما يأتي :

أ- يرى ( 81.4 % ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال جودة الخدمات المقدمة لكونها مساراً لتحقيق الارباح، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (0.814) وبانحراف معياري قدره (0.155)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.190)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ، ويتفق اغلب افراد هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تقدم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ب- يتفق (80%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تحقق خدمة ذات جودة فائقة وتعطي منفعة اعلى مما يقدمه المنافسون، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (0.80) وبانحراف معياري قدره (0.151)، ومعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.188)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، اذ نجد اغلب افراد هذه العينة تتفق على ان الخدمات التي تقدمها الشركة المبحوثة ذات جودة فائقة وتعطي منفعة اعلى مما يقدمه المنافسون.

ج- يجد (80.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C23 (0.808) وبانحراف معياري قدره (0.141) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.174)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا

- يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لافراد عينة الدراسة، كما نجد ان اغلب افراد هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .
- د- يتفق (80.8%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تتبنى استراتيجية التمايز عن المنافسين من خلال جودة خدماتها المقدمة للزبائن ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (0.808) وبانحراف معياري قدره (0.153)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.190)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ، وقد نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، وهذا يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بتبنيها لاستراتيجية التمايز عن المنافسين من خلال جودة خدماتها .
- هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (0.816) وانحراف معياري قدره (0.148) وان معامل الاختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.182)، وبلغت نسبة اتفاق عينة الدراسة (81.6%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد النسبة الاكبر من هذه العينة مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تسعى الى التفوق على المنافسين من خلال جودة الخدمات العالية التي تقدمها للزبائن ونلاحظ ان الفقرتين الخامسة والاولى كانتا الاكثر اغناء من باقي الفقرات لمتغير الجودة (y1) .

## 2- الاستجابة للزبائن

ويوضح الجدول (16) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد الاستجابة للزبائن ( $y_2$ )، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.776)، وبانحراف معياري قدره (0.160)، وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.206)، في حين وصلت شدة اجابة افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير (77.6%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يدل على وضوح هذا البعد بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة لانه يعد من المؤشرات التي تقيس اداء الشركات تلبية لحاجات الزبائن ورغباتهم المدركة على وفق تفضيلاتهم وبشكل يفوق المنافسين .

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) ايضاً ما يأتي :

- أ- يرى (76.8% ) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم الخدمة في الوقت المحدد تلبية لحاجات الزبون وتوقعاته، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (0.768) وبانحراف معياري قدره (0.162)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.211)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من

الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة .

ب- يجد (78.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى لجعل الزبون مركز لعملياتها ومسارها الى التفوق والتميز من خلال الاستجابة لكل حاجاته ورغباته ، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (0.782) وبانحراف معياري قدره (0.162) وبمعامل اختلاف لهذه الفقرة بلغ (0.207)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ونجد النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تسعى جاهدة لجعل الزبون مركز لعملياتها وان مسارها لتحقيق التفوق والتميز من خلال الاستجابة لكل حاجاته ورغباته .

ج- يتفق (81%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تعتمد على القرارات الاستراتيجية التي تتبعها في جوهرها على رغبات الزبون واحتياجاته، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C28 (0.81) وبانحراف معياري قدره (0.140)، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.173)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تلبى رغبات الزبون واحتياجاته في اعتمادها على القرارات الاستراتيجية التي تتبعها .

د- يرى (76.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى تقديم الخدمة بحسب طلب الزبون وحاجته وبدرجة اعلى من مستوى توقعاته، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (0.768) وبانحراف معياري قدره (0.157) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.204)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة.

هـ- يتفق (75.2%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تتميز بتكييف استراتيجياتها وخططها التسويقية على وفق متطلبات السوق، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (0.752) وبانحراف معياري قدره (0.177) وبمعامل اختلاف للفقرة ذاتها بلغ (0.236)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .

ونلاحظ ان الفقرتين الثالثة والثانية كانتا الاكثر اغناءا لمتغير الاستجابة للزبائن  $y_2$  بأعلى الاوساط الحسابية

### 3- الكفاءة

يوضح كذلك الجدول (16) التوزيعات التكرارية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد الكفاءة ( $y_3$ )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.769) وانحراف معياري قدره (0.156)، وبمعامل اختلاف بلغ (0.203)، في حين وصلت شدة اجابة افراد عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير (76.9%)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا المتغير بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وهذا يعود الى ارتفاع مستوى ادراك هذه العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد في الشركة المبحوثة ويتمثل بالاستخدام الكفوء للموارد المتاحة وهو اعلى قيمة للزبون .

وكما يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) ما يأتي :

أ- يتفق (75.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تعمل على رفع كفاءتها من خلال تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الانتاج، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (0.754) وانحراف معياري قدره (0.165)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.219)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تعمل على تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الانتاج من خلال رفع كفاءتها .

ب- يرى (75.2%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تقوم بتطوير الاداء من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة C32 (0.752) وانحراف معياري قدره (0.164) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.218)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان اغلب هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تقوم بتدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم من خلال تطوير الاداء .

ج- يجد (78.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تكون اكثر كفاءة حينما تكون مدخلاتها اقل ما يمكن لتحقيق اعلى مستوى من المخرجات، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C33 (0.788) وانحراف معياري قدره (0.147) وبمعامل اختلاف لنفس الفقرة بلغ (0.187)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من

- الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (0.77) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، وبانحراف معياري قدره (0.150) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.195)، وقد كانت شدة اجابة عينة الدراسة للشركة المبحوثة (77 %)، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة على ادراك ووضوح هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة يكون فيها مستوى الرضا عال قياساً بالشركات الاخرى التي تعمل في نفس المجال .
- هـ- يتفق (78%) من افراد عينة الدراسة على ان الشركة المبحوثة تعمل على تحسين سمعتها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (0.78) وبانحراف معياري قدره (0.157) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.202)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الاستخدام الامثل للموارد المتاحة يعمل على تحسين سمعة الشركة المبحوثة .

والملاحظ ان الفقرتين الثالثة والخامسة هما الاكثر اغناء من باقي الفقرات لمتغير الكفاءة y3 كما يظهر من قيم اوساطها الحسابية.

#### 4- المقدرة الجوهرية

ويوضح الجدول (16) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وشدة الاجابة لفقرات بعد المقدرة الجوهرية (  $y_4$  )، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المتغير (0.753) وبانحراف معياري قدره (0.151)، بينما بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.200) في حين وصلت شدة اجابة أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير (75.3 % )، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون العام هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذا المتغير بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى إدراك هذه العينة إلى أهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد من ناحية وصفه مصدراً للميزة التنافسية المستدامة والذي يتمثل بالموارد والقدرات التي تميز الشركة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وتتيح لها بأداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها .

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 16 ) ما يأتي :

- أ- يتفق (76%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين لمعرفة توجهاتهم المستقبلية، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (0.76) وبانحراف معياري قدره (0.162) في حين بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.214)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من



الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما نجد ان النسبة الاكبر من هذه العينة تتفق مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة على علم بتوجهات المنافسين المستقبلية من خلال متابعة اتجاهات البحث والتطوير لديهم .

ب- يرى (74.4%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى الى الأفادة من الافكار المبدعة للعاملين حفاظاً على تفوقها التنافسي، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 هو (0.744) وبانحراف معياري قدره (0.161) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.217)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، ويدل هذا على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وكما نجد ان اغلب هذه العينة تتفق مع مضمون ما جاء في هذه الفقرة، اي ان الشركة المبحوثة تحافظ على تفوقها التنافسي من خلال الأفادة من الافكار المبدعة للعاملين .

ج- يجد (74.8%) من افراد عينة الدراسة ان الشركة المبحوثة تسعى بشكل دائم الى استقطاب ذوي المهارات المتميزة والقابليات الفريدة القادرة على الابتكار، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C38 (0.748) وبانحراف معياري قدره (0.156) وبمعامل اختلاف للفقرة ذاتها بلغ (0.209)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح وادراك هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وتتفق النسبة الاكبر من هذه العينة مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (0.752) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، بينما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.151)، في حين بلغ معامل الاختلاف لها (0.201)، وان الوزن المنوي لشدة اجابة عينة الدراسة المبحوثة بلغ (75.2%) وهذا يدل على وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، مما يعني ان الشركة المبحوثة تسعى لتطوير مقدرتها الجوهرية لتأسيس استراتيجية ابداع متميزة.

هـ- يتفق (76%) من افراد عين الدراسة على ان الشركة المبحوثة تسعى الى الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (0.76) وبانحراف معياري قدره (0.124) بينما بلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.163)، اذ يتبين ان الوسط الحسابي الموزون هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5)، مما يشير الى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة. وايجابية آراء هذه العينة واستجاباتهم بخصوص هذه الفقرة، اذ تتفق النسبة الاكبر منها مع ما جاء في مضمون هذه الفقرة، ويعني هذا ان الشركة المبحوثة تحافظ على الموارد البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة.

ويلاحظ ان الفقرتين الاولى والخامسة هما الاكثر اغناء لتغيير المقدرة الجوهرية  $y_4$  كما يظهر من أوساطها الحسابية.

ثالثاً : المقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة لشركتي زين واسيا سيل

من خلال الجدول (17) يتبين وجه المقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة بـ (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية ) حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل .

جدول ( 17 )

المقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة حسب الوسط الحسابي لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات

شركة اسيا		شركة زين		المتغير المعتمد
الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		
الترتيب	0.777	الترتيب	0.859	الميزة التنافسية المستدامة Y
الاول	0.809	الاول	0.908	الجودة Y1
الثاني	0.776	الثاني	0.876	الاستجابة للزبائن Y2
الثالث	0.769	الثالث	0.842	الكفاءة Y3
الرابع	0.753	الرابع	0.81	المقدرة الجوهرية Y4

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (17) ما يأتي :

- أ- ان الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي المعتمد والبالغ (0.859) لشركة زين اكبر من الوسط الحسابي لشركة اسيا، مما يعني ان اهتمام اجابات العينة لشركة زين اكبر منه لشركة اسيا.
- ب- ان الوسط الحسابي لمتغير الجودة  $y_1$  الاكبر من باقي المتغيرات الفرعية لشركة زين ، وكذلك بالنسبة لشركة اسيا اذ احتل المرتبة الاولى ، اي ان اهتمام الشركتين عال

بالنسبة لهذا المتغير كما ان وسطه الحسابي هو الاكثر اغناء لمتغير الميزة التنافسية المستدامة في الشركتين.

- ج- احتل متغير الاستجابة للزبائن  $y_2$  المرتبة الثانية في الشركتين ، وهذا يشير الى ان اهتمامات عينة الاجابة للشركتين كبيرة بالنسبة لهذا البعد رغم ان الوسط الحسابي لشركة زين اعلى منه في شركة اسيا.
- د- احتل متغير الكفاءة  $y_3$  المرتبة الثالثة لكلا الشركتين من حيث اهتمام عينة الدراسة فيهما.
- هـ- احتل متغير المقدره الجوهرية  $y_4$  المرتبة الرابعة في الشركتين، وهذا يدل على انها الاقل اهتماماً لاجابات عينة الشركتين اي ان هذا البعد هو الاقل اسهاما في اغناء متغير الميزة التنافسية المستدامة.



## الفصل الرابع

### اختبار فرضيات الكمية

اختبار فرضيات التباين  
في تبنى متغيرات الدراسة

#### المبحث الأول

اختبار فرضيات الارتباط بين  
متغيرات الدراسة

#### المبحث الثاني

اختبار فرضيات الانحراف  
بين متغيرات الدراسة

#### المبحث الثالث



## الفصل الرابع

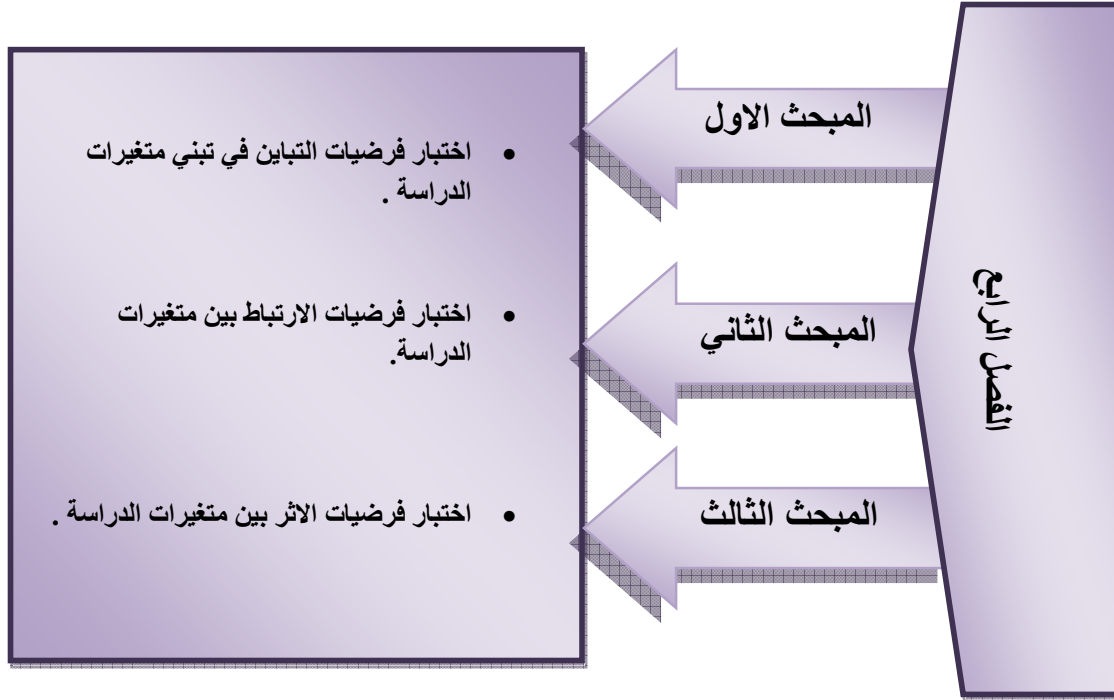
### اختبار فرضيات الدراسة

#### تمهيد :

خصص هذا الفصل للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بإستراتيجية المحيط الأزرق ( x )، والميزة التنافسية المستدامة ( Y )، على مستوى الشركتين مجتمع الدراسة، وذلك من خلال التحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة .

وتماشياً مع نتائج الفصل الثالث التي تمخضت عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وعلى ضوء تسلسل الفرضيات المنبثقة عن مخطط الدراسة، فقد تمحور هذا الفصل على المباحث الآتية:

- ❖ اختبار فرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة.
- ❖ اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة
- ❖ اختبار فرضيات الاثر بين متغيرات الدراسة.



## المبحث الاول

## اختبار فرضيات التباين في تبني متغيرات الدراسة

يتولى هذا المبحث مهمة اختبار تباين اهتمامات الشركة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى ومفادها : ( لا تتباين اهتمامات المنظمتان المبحوثتان في تبني متغيرات الدراسة ) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن اجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أعلاه، كان لابد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها، وعلى النحو الاتي :

اولاً : التحليل الاحصائي لشركة زين

## 1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص :

( لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق )  
وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها سيتم اولا اختبار الفرضيتين الاحصائيتين الاتيتين :

- فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق .
- فرضية الوجود (  $H_1$  ) : تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق .

ومن اجل الوصول الى قرار خاص بقبول الفرضية الاحصائية اعلاه من عدم قبولها نلاحظ النتائج الواردة في الجدول ( 18 ) .

جدول ( 18 )

نتائج تحليل تبني الشركة المبحوثة لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق لشركة زين

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيم (F) الجدولية
بين المعاملات	3	0.0180	0.0603	7.438	4.31
داخل المعاملات	196	1.5891	0.0081		
المجموع الكلي	199	1.7701			

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال النتائج الوارده في الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (F) المحسوبة للتباين بين مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق والبالغة ( 7.438 ) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 4.31 ) وهذا يشير الى المعنوية الاحصائية للتباين بين الابعاد. مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) والتي تنص على انه ( تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق ) . وهذا يشير الى ان المنظمة مجتمع الدراسة لا تعطي اهتماماً متقارباً لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق المتمثلة بـ ( الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار ).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

( لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها سيتم اولا اختبار الفرضيتين الاحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .

ومن اجل الوصول الى قرار خاص بقبول الفرضية الاحصائية اعلاه من عدمها نلاحظ النتائج الوارده في الجدول ( 19 ) .

جدول ( 19 )

نتائج تحليل تبني الشركة المبحوثة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة  
لشركة زين

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيم (F) الجدولية
بين المعاملات	3	0.272	0.0908	6.756	4.31
داخل المعاملات	196	2.634	0.0134		
المجموع الكلي	199	2.906			

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (F) المحسوبة للتباين بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والبالغة ( 6.756 ) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 4.31 ) وهذا يدل على المعنوية الاحصائية للتباين بين الابعاد . مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) والتي تنص على انه ( تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة ) . وهذا يشير الى ان المنظمة مجتمع الدراسة لا تعطي اهتماماً متقارباً لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية ) .

ثانياً : التحليل الاحصائي لشركة اسيا سيل

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص :

(لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق)

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها سيتم اولا اختبار الفرضيتين الاحصائيتين الاتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق .

ومن اجل الوصول الى قرار خاص بقبول الفرضية الاحصائية اعلاه من عدم قبولها نلاحظ النتائج الواردة في الجدول ( 20 ) .



جدول ( 20 )

نتائج تحليل تبني الشركة المبحوثة لمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق  
لشركة اسيا سيل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيم (F) الجدولية
بين المعاملات	3	0.1660	0.0553	4.297	4.31
داخل المعاملات	196	2.5248	0.0128		
المجموع الكلي	199	2.6909			

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (F) المحسوبة للتباين بين مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والبالغة (4.297) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.31) . مما يدل على رفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) وقبول فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على انه (لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق) .

وهذا يشير الى ان المنظمة مجتمع الدراسة تعطي اهتماماً متقارباً لمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بـ (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

( لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها سيتم اولا اختبار الفرضيتين الاحصائيتين الاتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .

ومن اجل الوصول الى قرار خاص بقبول الفرضية الاحصائية اعلاه من عدم قبولها نلاحظ النتائج الواردة في الجدول ( 21 ) .

جدول ( 21 )

نتائج تحليل تبني الشركة المبحوثة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة  
لشركة اسيا سيل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيم (F) الجدولية
بين المعاملات	3	0.0922	0.0307	1.864	4.31
داخل المعاملات	196	3.2334	0.0164		
المجموع الكلي	199	3.3257			

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (F) المحسوبة للتباين بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والبالغة (1.864) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 4.31 ) مما يدل على رفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) وقبول فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على انه ( لا تتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الميزة التنافسية المستدامة ) .

وهذا يشير الى ان المنظمة مجتمع الدراسة تعطي اهتماماً متقارباً لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية ) .

من خلال مقارنة النتائج السابقة للشركتين يتبين : ان شركة زين لا تعطي اهتماماً متقارباً للمتغيرات الفرعية في كلا المتغيرين الرئيسيين، بينما اهتمت شركة اسيا سيل بجميع المتغيرات الفرعية بشكل متقارب، وهذا يوضح اعتماد شركة زين على بعض المتغيرات الفرعية أكثر من غيرها عكس ما تعمل عليه شركة اسيا سيل .

## المبحث الثاني

## اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على مستوى الشركتين المبحوثتين .

أولاً : التحليل الإحصائي لشركة زين

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ) .

ولغرض اثبات صحة الفرضية الرئيسية أعلاه من عدمها سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (22) باستخدام اختبار ( t ) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو إستراتيجية المحيط الأزرق (X) والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة (الجودة  $y_1$  ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$  ) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول ( 22 )

جدول ( 22 )

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بعامه وإبعادها الأربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		
2.423	0.924	0.917	0.902	0.859	0.914	إستراتيجية المحيط الأزرق x
درجة الثقة	16.71	15.896	14.443	11.617	15.588	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 22 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.914 )، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 15.588 ) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) عند مستوى معنوية (1%) . لذا يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يشير الى ان اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل المنظمة المبحوثة من خلال دراسة وتحليل المؤشرات المؤثرة في هذه الاستراتيجية ، سوف يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية ، وبالتالي صحة فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً (X)، وكل من ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : ( 0.859، 0.902، 0.917، 0.924 ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة

الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت ( 11.617، 14.443، 15.896، 16.71 ) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إستراتيجية المحيط الأزرق ، والمتغيرات الأربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية )، وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان قيام الشركة المبحوثة بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل واضح في اكسابها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد (الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$ )، اذ ان دراسة وتحليل مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة (الاستبعاد  $x_1$ ، التقليل  $x_2$ ، الزيادة  $x_3$ ، الابتكار  $x_4$ )، سوف يمكن الشركة من اعداد خطة بعيدة الامد لكل الصناعات غير الموجودة وبحسب تلك المؤشرات من خلال مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات التي تمتلكها المنظمة وتتفوق بها على المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها من المنافسين من خلال ابعادها المتمثلة بـ ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية ) .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية أعلاه من عدمها ، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (23)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الأول الفرعي المستقل وهو الاستبعاد ( $X_1$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة ( الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$  ) من جهة اخرى ، وكما موضح في الجدول ( 23 )

جدول ( 23 )

علاقة الارتباط بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بعامّة ، وبأبعادها الأربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		
2.423	0.898	0.892	0.896	0.859	0.899	الاستبعاد x <sub>1</sub>
درجة الثقة	14.168	13.683	13.976	11.6	14.238	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 23 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستبعاد (x<sub>1</sub>) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة (Y) بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.899 ) ، حيث تشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت ( 14.238 ) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة ( 2.423 )، ويستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) بسبب عدم وجود ما يدعم صحة فرضية العدم ، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة ، وهذا يعني انتهاج المنظمة المبحوثة لمتغير الاستبعاد x<sub>1</sub> ، يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

اذ ان دراسة الشركة لاستبعاد بعض الاجراءات والعمليات والموارد التي تراها غير ضرورية من خلال جمع البيانات الخاصة بهذا المتغير عن طريق اعداد الشركة المبحوثة بكشف بكل الموارد والاجراءات غير الضرورية والتي لا تؤثر على مستويات البيع .

ب- ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الفرعي المستقل الاستبعاد (x<sub>1</sub>) ، والمتغيرات الفرعية الأربعة المعتمدة والمتمثلة بـ (الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub>)، بلغت ( 11.6 ، 13.976 ، 13.683 ، 14.168 ) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%)،

وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستبعاد وإبعاد الميزة التنافسية المستدامة الأربعة ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية) وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

واعتماداً على ما تقدم من معطيات نجد ان جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين متغير الاستبعاد ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، وأبعادها كانت علاقات ارتباط قوية ومعنوية، مما يشير الى ان اعتماد الشركة سياسة الاستبعاد من خلال اعداد كشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية وذلك من خلال دراسة وتحليل النشاطات غير الضرورية التي لا تخدم الزبائن، سوف يسهم في تمكينها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية ) .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

من اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه، من عدم قبولها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول ( 24 ) ، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الثاني الفرعي المستقل وهو التقليل ( $x_2$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بإبعادها الاربعة المعتمدة في هذه الدراسة ( الجودة  $y_1$  ، الاستجابة للزبائن  $y_2$  ، الكفاءة  $y_3$  ، المقدره الجوهرية  $y_4$  ) من جهة اخرى وكما موضح في الجدول ( 24 ) .

جدول ( 24 )

علاقة الارتباط بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بعامه ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		
2.423	0.926	0.918	0.9	0.858	0.914	التقليل x <sub>2</sub>
درجة الثقة	17.007	16.014	14.327	11.577	15.627	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح في النتائج الواردة في الجدول ( 24 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الثاني الفرعي المستقل التقليل (x<sub>2</sub>)، والمتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ كانت هذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.914)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط الموجبة هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 15.627 )، وهذه القيمة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين التقليل ، والميزة التنافسية المستدامة وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

ب- من خلال ملاحظة الجدول (24) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الثاني الفرعي المستقل التقليل (x<sub>2</sub>)، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) بلغت ( 11.577 ، 14.327 ، 16.014 ، 17.007 ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة الارتباط القوية هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين المتغيرات اعلاه هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الثاني



الفرعي المستقل التقليل ، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة والمتمثلة بـ ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية )، وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .  
وتأسيساً على ما عرض من نتائج نجد ان جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين متغير التقليل، ومتغير الميزة التنافسية المستدامة وابعادها ، تخالف ماورد في فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية، وبناءً على ذلك تم رفض هذه الفرضية، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) .  
وتستدل الباحثة من خلال ما تقدم من معطيات علاقات الارتباط بين المتغير الفرعي المستقل ( $x_2$ )، وكل من المتغير الرئيس المعتمد ( $Y$ )، والمتغيرات الفرعية المعتمدة ( $y_1, y_2, y_3, y_4$ )، على ان قيام الشركة المبحوثة بتقليل بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية تسهم في تقليل التكاليف بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية )، ومما يؤدي بالنتيجة الى تقليل اخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص :

- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )  
ولغرض اثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :
- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية اعلاه من عدم قبولها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (25)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة ( $x_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدره الجوهرية  $y_4$ ) من جهة اخرى، وكما موضح في الجدول ( 25 ) .

جدول ( 25 )

علاقة الارتباط بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بعامة ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		المتغير المستقل
2.423	0.922	0.913	0.895	0.847	0.908	الزيادة x <sub>3</sub>
درجة الثقة	16.441	15.511	13.876	11.059	15	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 25 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y) عند مستوى معنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.908 )، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المتغيرين المذكورين أعلاه، وان ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 15 )، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- يتبين من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول (25) أيضاً، ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) ، بلغت ( 11.059 ، 13.876 ، 15.511 ، 16.441 ) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين المتغير الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub>) وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

وتوصلت الباحثة من خلال ما تقدم من معطيات، ان الشركة المبحوثة يزداد اهتمامها بدراسة وتحليل زيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، وكذلك زيادة منافذ البيع التي تسهم في زيادة الحصة السوقية لها، وعرضها لخدماته بطريقة مميزة لزيادة حجم مبيعاتها المتحققة، سوف يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة وفقاً للابعاد المتمثلة (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية) .

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض اثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية اعلاه من عدم قبولها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (26)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرابع الفرعي المستقل وهو الابتكار ( $x_4$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الاربعة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$ ) من جهة اخرى، وكما موضح في الجدول ( 26 ) .

جدول ( 26 )

علاقة الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بعامه ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة زين

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية y4	الكفاءة y3	الاستجابة للزبائن y2	الجودة y1		المتغير المستقل
2.423	0.901	0.897	0.869	0.827	0.887	الابتكار x4
درجة الثقة	14.422	14.025	12.19	10.205	13.31	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 26 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين المتغير الرابع الفرعي المستقل الابتكار (x4)، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.887 )، ومما يدعم صحة طبيعة هذه العلاقة هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (13.31) . وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) وبدرجة ثقة ( 0.99 )، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الابتكار، والميزة التنافسية المستدامة .

ب- وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الفرعي المستقل الابتكار (x4) ، والمتغيرات الفرعية المعتمدة الجودة (y1)، الاستجابة للزبائن (y2) ، والكفاءة (y3)، والمقدرة الجوهرية (y4) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذه المتغيرات (0.827، 0.869، 0.897، 0.901) على التوالي ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (10.205، 12.19، 14.025، 14.422) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود ( H1 )، ومما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي

المستقل الابتكار ( $x_4$ )، والمتغيرات الفرعية الأربعة المعتمدة ( الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدره الجوهرية  $y_4$  ) وبدرجة ثقة (0.99) .  
ومن خلال ما تقدم تستدل الباحثة على ان زيادة اهتمام الشركة المبحوثة في دراسة الابتكار باعتباره مصدر للتجدد وتحديد طرائق جديدة ومبتكرة لتقديم السلع والخدمات معتمدة على تكنولوجيا المعلومات وبما ينسجم مع حاجات واذواق الزبائن لكسب ثقة الزبائن ومواجهة المنافسين ، من خلال ذلك سوف يمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية).  
وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، وبعد الانتهاء من اثبات صحة فرضيات الوجود للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكذلك ثبوت معنوية العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بصورة عامة ، تأكد رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على انه :  
( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )) .

ويوضح الجدول (27) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

### جدول ( 27 )

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة لشركة زين

الترتيب	الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الرئيسي المعتمد المتغيرات الفرعية المستقلة
الثالث	0.899	$x_1$ الاستبعاد
الاول	0.914	$x_2$ التقليل
الثاني	0.908	$x_3$ الزيادة
الرابع	0.887	$x_4$ الابتكار

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول ( 27 ) ما يأتي :

- 1- ان متغير التقليل ( $x_2$ ) جاء بالمرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y)، ومن خلال معامل ارتباط بلغ ( 0.914 ) .
- 2- احتل متغير الزيادة ( $x_3$ ) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( 0.908 ) .
- 3- فيما احتل متغير الاستبعاد ( $x_1$ ) المرتبة الثالثة من خلال معامل الارتباط مع متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y) بلغ (0.899) .
- 4- في حين احتل متغير الابتكار ( $x_4$ ) المرتبة الرابعة والاخيرة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y) بلغت (0.887) .

ثانياً : التحليل الاحصائي لشركة اسيا سيل

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ) .
- ولغرض اثبات صحة الفرضية الرئيسية أعلاه من عدمها ، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :
- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية اعلاه من عدم قبولها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (28) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو إستراتيجية المحيط الأزرق (X) والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة ( الجودة  $y_1$  ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$  ) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول ( 28 )

جدول ( 28 )

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بعامية وإبعادها الأربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		
2.423	0.797	0.814	0.835	0.840	0.858	إستراتيجية المحيط الأزرق X
درجة الثقة	9.131	9.696	10.527	10.714	11.551	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 28 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً X، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً Y، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.858)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 11.551 ) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) . لذا يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يشير الى ان اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل المنظمة المبحوثة وذلك من خلال دراسة وتحليل المؤشرات المؤثرة في هذه الاستراتيجية ، سوف يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

ب- لقد بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها متغير رئيس مستقل (X)، وكل من ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub> ، الكفاءة y<sub>3</sub> ، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : ( 0.840، 0.835، 0.814، 0.797 ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت

( 10.714 ، 10.527 ، 9.696 ، 9.131 ) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل : إستراتيجية المحيط الأزرق ، والمتغيرات الأربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية )، ودرجة ثقة ( 0.99 ) . مما يؤكد عدم صحة الفرضية الموضوعية الرئيسية والتي تنص (( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )) .

واعتماد على ما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان قيام المنظمة المبحوثة بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل واضح يساعد في اكسابها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للأبعاد (الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$ )، اذ ان دراسة وتحليل مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة (الاستبعاد  $x_1$ ، التقليل  $x_2$ ، الزيادة  $x_3$ ، الابتكار  $x_4$ )، سوف يمكن الشركة من اعداد خطة بعيدة الامد لكل الصناعات غير الموجودة وحسب هذه المؤشرات من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات التي تمتلكها المنظمة وتتفوق بها على المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها من المنافسين من خلال ابعادها السابقة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية أعلاه من عدمها ، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه من عدم قبولها ، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (29)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الأول الفرعي المستقل وهو الاستبعاد ( $x_1$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة ( الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$ ) من جهة اخرى ، وكما موضح في الجدول ( 29 ) .



جدول ( 29 )

علاقة الارتباط بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بعامّة ، وبأبعادها الأربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		المتغير المستقل
2.423	0.775	0.790	0.811	0.818	0.834	الاستبعاد x <sub>1</sub>
درجة الثقة	8.506	8.931	9.594	9.86	10.466	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 29 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستبعاد (x<sub>1</sub>) بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة (Y) بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.834 ) ، حيث تشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة، وما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت ( 10.466 ) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة ( 2.423 )، ويستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) بسبب عدم وجود ما يدعم صحة هذه الفرضية، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة ، وهذا يعني انتهاج المنظمة المبحوثة لمتغير الاستبعاد x<sub>1</sub> ، يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

اذ ان دراسة الشركة لاستبعاد بعض الاجراءات والعمليات والموارد التي تراها غير ضرورية من خلال جمع البيانات الخاصة بهذا المتغير من خلال اعداد الشركة المبحوثة بكشف بكل الموارد والاجراءات غير الضرورية والتي لا تؤثر على مستويات البيع .

ب- ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الفرعي المستقل الاستبعاد (x<sub>1</sub>) ، والمتغيرات الفرعية الأربعة المعتمدة والمتمثلة بـ (الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub>) ، بلغت ( 9.86 ، 9.594 ، 8.931 ، 8.506 ) على التوالي ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%)،

وهذا يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستبعاد وإبعاد الميزة التنافسية المستدامة الأربعة ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية ) وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

واعتماداً على ما تقدم من معطيات نجد ان جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل إليها بين متغير الاستبعاد ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، وأبعادها كانت علاقات ارتباط قوية ومعنوية، مما يشير الى ان اعتماد الشركة سياسة الاستبعاد من خلال اعداد كُشف تام لكل الموارد والاعمال غير الضرورية وذلك من خلال دراسة وتحليل النشاطات غير الضرورية التي لا تخدم الزبائن، سوف يسهم في تمكينها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للإبعاد ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية) .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

من اجل قبول الفرضية الإحصائية أعلاه، من عدم قبولها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول ( 30 )، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الثاني الفرعي المستقل وهو التقليل ( $x_2$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بإبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة ( الجودة  $y_1$  ، الاستجابة للزبائن  $y_2$  ، الكفاءة  $y_3$  ، المقدره الجوهرية  $y_4$  ) من جهة اخرى وكما موضح في الجدول ( 30 ) .

جدول ( 30 )

علاقة الارتباط بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة بعامه ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		المتغير المستقل
2.423	0.803	0.825	0.841	0.838	0.863	التقليل x <sub>2</sub>
درجة الثقة	9.32	10.114	10.788	10.621	11.843	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح في النتائج الواردة في الجدول ( 30 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الثاني الفرعي المستقل التقليل (x<sub>2</sub>)، والمتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ كانت هذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.863 )، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط الموجبة هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 11.843 )، وهذه القيمة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- من خلال ملاحظة الجدول ( 30 ) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الثاني الفرعي المستقل التقليل (x<sub>2</sub>)، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) بلغت ( 10.621، 10.788، 10.114، 9.32 ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين هذه المتغيرات عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة الارتباط القوية هذه ، هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين المتغيرات اعلاه هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الثاني الفرعي المستقل التقليل ، والمتغيرات الاربعة الفرعية المعتمدة والمتمثلة بـ ( الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية )، وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

وتأسيساً على ما عرض من نتائج نجد ان جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين متغير التقليل، ومتغير الميزة التنافسية المستدامة وابعادها ، تخالف ماورد في فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية، وبناءً على ذلك تم رفض هذه الفرضية، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) .

وتستدل الباحثة من خلال ماتقدم من معطيات علاقات الارتباط بين المتغير الفرعي المستقل ( $x_2$ )، وكل من المتغير الرئيس المعتمد ( $Y$ )، والمتغيرات الفرعية المعتمدة ( $y_1, y_2, y_3, y_4$ )، على ان قيام الشركة المبحوثة بتقليل بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية )، ومما يؤدي بالنتيجة الى تقليل اخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض اثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية اعلاه أو رفضها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (31)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة ( $x_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) من جهة ، وعلاقته بأبعادها الاربعة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ ( الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$  ) من جهة اخرى، وكما موضح في الجدول (31) .

جدول ( 31 )

علاقة الارتباط بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بعامه ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	المقدرة الجوهرية y <sub>4</sub>	الكفاءة y <sub>3</sub>	الاستجابة للزبائن y <sub>2</sub>	الجودة y <sub>1</sub>		
2.423	0.794	0.820	0.840	0.836	0.859	الزيادة x <sub>3</sub>
درجة الثقة	9.06	9.93	10.717	10.534	11.612	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 31 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y) عند مستوى معنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( 0.859 )، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المتغيرين المذكورين اعلاه، وان ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت ( 11.612 )، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) .

ب- يتبين من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول (31) أيضاً، ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغيرات الاربع الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ ( الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) ، بلغت ( 10.534 ، 10.717 ، 9.93 ، 9.06 ) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) مما يدل على رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وقبول فرضية الوجود (H<sub>1</sub>)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين المتغير الفرعي المستقل الزيادة (x<sub>3</sub>)، والمتغيرات الاربع الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ (الجودة y<sub>1</sub>، الاستجابة للزبائن y<sub>2</sub>، الكفاءة y<sub>3</sub>، المقدرة الجوهرية y<sub>4</sub> ) وبدرجة ثقة ( 0.99 ) .

وتوصلت الباحثة من خلال ما تقدم من معطيات، ان الشركة المبحوثة يزداد اهتمامها بدراسة وتحليل زيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، وكذلك زيادة منافذ البيع

التي تسهم في زيادة الحصة السوقية لها، وعرضها لخدماته بطريقة مميزة لزيادة حجم مبيعاتها المتحققة، سوف يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة وفقاً للابعاد المتمثلة (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدره الجوهرية) .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشر الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها )

ولغرض اثبات صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ومن اجل قبول الفرضية الاحصائية اعلاه أو رفضها، فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (32)، باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرابع الفرعي المستقل وهو الابتكار ( $x_4$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y) من جهة، وعلاقته بأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بـ (الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدره الجوهرية  $y_4$ ) من جهة اخرى، وكما موضح في الجدول ( 32 ) .

جدول ( 32 )

علاقة الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بعامه ، وبأبعادها الاربعة مع قيم (t) المحسوبة لشركة اسيا سيل

قيمة (t) الجدولية	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة y	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية $y_4$	الكفاءة $y_3$	الاستجابة للزبائن $y_2$	الجودة $y_1$		المتغير المستقل
2.423	0.783	0.789	0.817	0.834	0.841	الابتكار $x_4$
درجة الثقة	8.732	8.884	9.828	10.492	10.789	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى 1% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 32 ) ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، بين المتغير الرابع الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.841)، ومما يدعم صحة طبيعة هذه العلاقة هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه بلغت (10.789). وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) عند مستوى معنوية (1%) . وبدرجة ثقة ( 0.99 )، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الابتكار، والميزة التنافسية المستدامة .

ب- وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ ) ، والمتغيرات الفرعية المعتمدة الجودة  $y_1$ ، والاستجابة للزبائن ( $y_2$ ) ، والكفاءة ( $y_3$ )، والمقدرة الجوهرية  $y_4$  ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذه المتغيرات (0.834، 0.817، 0.789، 0.783) على التوالي ، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (10.492، 9.828، 8.884، 8.732) ، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.423 ) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ، ومما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، والمتغيرات الفرعية الاربعة المعتمدة ( الجودة  $y_1$ ، الاستجابة للزبائن  $y_2$ ، الكفاءة  $y_3$ ، المقدرة الجوهرية  $y_4$  ) وبدرجة ثقة (0.99) .

ومن خلال ما تقدم تستدل الباحثة الى ان زيادة اهتمام الشركة المبحوثة في دراسة الابتكار باعتباره مصدراً للتجدد وتحديد طرائق جديدة ومبتكرة لتقديم السلع والخدمات معتمدة على تكنولوجيا المعلومات وبما ينسجم مع حاجات وأذواق الزبائن لكسب ثقتهم ومواجهة المنافسين ، من خلال ذلك سوف يمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للابعاد (الجودة، الاستجابة للزبائن، الكفاءة، المقدرة الجوهرية).

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، وبعد الانتهاء من اثبات صحة فرضيات الوجود للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية ، وكذلك ثبوت معنوية العلاقة بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة بصورة عامة ، تؤكد رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على انه : ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها)).

ويوضح الجدول ( 33 ) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

**جدول ( 33 )**

**ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة لشركة اسيا سيل**

الترتيب	الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الرئيسي المعتمد
		المتغيرات الفرعية المستقلة
الرابع	<b>0.834</b>	الاستبعاد $x_1$
الاول	<b>0.863</b>	التقليص $x_2$
الثاني	<b>0.859</b>	الزيادة $x_3$
الثالث	<b>0.841</b>	الابتكار $x_4$

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول ( 33 ) ما يأتي :

- 1- ان متغير التقليص ( $x_2$ ) جاء بالمرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y)، ومن خلال معامل ارتباط بلغ ( 0.863 ) .
- 2- احتل متغير الزيادة ( $x_3$ ) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( 0.859 ) .
- 3- فيما احتل متغير الابتكار ( $x_4$ ) المرتبة الثالثة من خلال معامل الارتباط مع متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y) بلغ (0.841) .
- 4- في حين احتل متغير الاستبعاد ( $x_1$ ) المرتبة الرابعة والاخيرة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y) بلغت (0.834) .



### ثالثاً : مقارنة علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات

يوضح الجدول ( 34 ) نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتها، باعتبارها متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها متغيراً معتمداً لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات .

جدول ( 34 )

مقارنة علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل

شركة آسيا		شركة زين		المتغير	
الميزة التنافسية المستدامة Y		الميزة التنافسية المستدامة Y		المعتمد	المتغير المستقل
الترتيب	المؤشر الكلي	الترتيب	المؤشر الكلي	X	
الرابع	0.834	الثالث	0.899	الاستبعاد $x_1$	استراتيجية المحيط الازرق
الاول	0.863	الاول	0.914	التقليص $x_2$	
الثاني	0.859	الثاني	0.908	الزيادة $x_3$	
الثالث	0.841	الرابع	0.887	الابتكار $x_4$	

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ( 34 ) ما يلي :

1. جاء بالمرتبة الاولى متغير التقليص ( $x_2$ ) من حيث قوة علاقة الارتباط مع الميزة التنافسية ( $Y$ ) المستدامة لكلا الشركتين من خلال معامل ارتباط بلغ ( 0.914 ) لشركة زين، و ( 0.863 ) لشركة اسيا سيل، وهذا يدل على اهتمام الشركتين بفروعها المنتشرة جغرافياً بهذا المتغير، مما يعني ان الشركتين المبحوثتين تعملان على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تركيز الاهتمام على متغير التقليص .

2. احتل متغير الزيادة ( $x_3$ ) المرتبة الثانية بعلاقة ارتباطية مع الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) في كلا الشركتين من خلال معامل ارتباط بلغ ( 0.908 ) لشركة زين، و ( 0.859 ) لشركة اسيا سيل ، مما يعني اهتمام وإدراك الشركتين المبحوثتين بهذا المتغير .

3. جاء متغير الاستبعاد ( $x_1$ ) بالمرتبة الثالثة من حيث قوة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل ارتباط قدره (0.899) لشركة زين، مما يعني اهتمام هذه الشركة بمتغير الاستبعاد، بينما جاء متغير الابتكار  $x_4$  بالمرتبة الثالثة لشركة اسيا سيل من حيث قوة الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.841) ، مما يعني اهتمام الشركة بهذا المتغير.

4. بينما احتل متغير الابتكار ( $x_4$ ) المرتبة الرابعة بعلاقة ارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل ارتباط بلغ (0.887) لشركة زين ، بينما احتل متغير الاستبعاد  $x_1$  المرتبة الرابعة من حيث قوة الارتباط من خلال معامل الارتباط البالغ (0.834) لشركة اسيا سيل .

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الاثر بين متغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج اختبار علاقات الاثر بين متغيرات الدراسة وعلى وفق مانصت عليه الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية والمنبثقة عنها من اجل تحديد مقدار الاثر الذي تفسره المتغيرات المستقلة من المتغيرات المعتمدة عبر توظيف البرنامج الجاهز (SPSS).

ولغرض قياس اثر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (X) المتمثلة بـ (الاستبعاد  $x_1$ ، التقليل  $x_2$ ، الزيادة  $x_3$ ، الابتكار  $x_4$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، فقد تم استخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط)، كما تم اختبار معنوية هذا الانموذج باستخدام اختبار (F)، هذا فضلاً عن استخدام معامل التفسير ( $R^2$ ) وذلك لقياس نسبة تفسير استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها للتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة. ومن اجل اتخاذ القرار الدقيق بثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة من عدمها، سيتم اولا اختبارها بشكل عام، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية الاربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الاتي:

اولاً : التحليل الاحصائي لشركة زين

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة .

والجدول (35) يشير الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول ( 35 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين .

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		استراتيجية المحيط الأزرق X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.835	7.31	243	1.174	0.071	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$P \leq 0.01 , N = 50 \quad df ( 48 )$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 35 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (b) (1.174) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.174) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (243) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لاستراتيجية المحيط الأزرق (X) تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة (Y).
- ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.835) وهذا يعني ان إستراتيجية المحيط الأزرق (X) تفسر ما نسبته (83.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة ( 16.5 % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

2- اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول ( 36 ) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الاول الفرعي المستقل الاستبعاد ( $x_1$ )، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y) .

جدول ( 36 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستبعاد ( $x_1$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الاستبعاد $X_1$	Constant	المتغير المستقل $x_1$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.809	7.31	202.7	1.153	0.034	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df ( 48 )$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 36 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (b) (1.153) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_1$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.153) .
- ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (202.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير الاستبعاد ( $x_1$ ) تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.809)، وهذا يعني ان متغير الاستبعاد ( $x_1$ ) يفسر مانسبته ( 80.9 % ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة

(Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة ( 19.1 % ) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .  
وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة )  
وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم (H<sub>0</sub>) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود (H<sub>1</sub>) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول (37) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الفرعي الثاني المستقل التقليل (x<sub>2</sub>)، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y)، وذلك على النحو الآتي :

### جدول ( 37 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التقليل (x<sub>2</sub>)، في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التقليل X <sub>2</sub>	Constant	المتغير المستقل x <sub>2</sub>
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.836	7.31	244.2	1.146	0.093	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df ( 48 )$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 37 ) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) ( 1.146 ) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (x<sub>2</sub>) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار ( 1.146 ) .

ب- ان قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط ، بلغت (244.2)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير التقليل ( $x_2$ ) تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.836)، ان متغير التقليل ( $x_2$ ) يفسر ما نسبته (83.6%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة الباقية والبالغة (16.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

وبناءً على ما تقدم من معطيات احصائية يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص: (( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة )) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة وثبوتها .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة )  
وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة .

والجدول (38) يشير الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الثالث الفرعي المستقل الزيادة ( $x_3$ )، في المتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وعلى النحو الاتي :

جدول ( 38 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الزيادة ( $x_3$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الزيادة $X_3$	Constant	المتغير المستقل $x_3$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.824	7.31	225.008	1.158	0.085	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$  ,  $N = 50$  ,  $df ( 48 )$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 38 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (b) (1.158) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_3$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.158) .
- ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (225.008)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير الزيادة تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة، ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- كما يتضح ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.824) . وهذا يعني ان متغير الزيادة ( $x_3$ ) يفسر ما نسبته (82.4%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (17.6%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وثبوتها .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة )  
وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :



- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول ( 39 ) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير المتغير الرابع الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، في المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ )، وذلك على النحو الاتي :

جدول ( 39 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار ( $x_4$ ) في الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) لشركة زين

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الابتكار $X_4$	Constant	المتغير المستقل $x_4$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.787	7.31	177.167	1.120	0.153	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df ( 48 )$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 39 ) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (1.120) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_4$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة ( $Y$ ) بمقدار (1.120) .
- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ، بلغت (177.167) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبهذا يكون لمتغير الابتكار ( $x_4$ ) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة مقدارها (0.99) .
- يتضح ايضاً من الجدول اعلاه ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.787)، مما يعني ان ما نسبته ( 78.7%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) تستطيع المنظمة المبحوثة تفسيرها من خلال المتغير الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، اما

النسبة المتبقية والبالغة (21.2%) فهي تعود الى متغيرات عشوائية غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم من معطيات ونتائج احصائية ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص: (( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة )) وقبول فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

وتأسيساً على نتائج التحليل الاحصائي السالفة الذكر، وبعد التأكد من ثبوت معنوية تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (X) ومؤشراتها ، على الميزة التنافسية المستدامة (Y) بصورة عامة وتفصيلية ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تنص (( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بأبعادها )) وبالتالي قبول فرضيات الوجود (H1) .

ويوضح الجدول ( 40 )، ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وذلك اعتماداً على قيم معامل التفسير ( $R^2$ )، وعلى النحو الآتي :

#### جدول ( 40 )

ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة (Y)  
لشركة زين

متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق	معامل التفسير $R^2$	ترتيب قوة التأثير
الاستبعاد $x_1$	0.809	الثالث
التقليص $x_2$	0.836	الاول
الزيادة $x_3$	0.824	الثاني
الابتكار $x_4$	0.787	الرابع

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 40 ) ما يأتي :

- 1- احتل متغير التقليص  $x_1$  المرتبة الاولى من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.836 )
- 2- احتل متغير الزيادة  $x_3$  المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.824 ) .
- 3- احتل متغير الاستبعاد  $x_1$  المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.809 ) .

4- احتل متغير الابتكار  $x_4$  المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.787 ) .

ثانياً : التحليل الاحصائي لشركة اسيا سيل

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية اعلاه من عدمها، سيتم اولا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة .

والجدول (41) يشير الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول ( 41 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل .

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		استراتيجية المحيط الأزرق X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.735	7.31	133.432	0.939	0.153	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$P \leq 0.01$  ,  $N = 50$  df ( 48 )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 41 ) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) (0.939) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.939) .

- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (133.432) وهي أكبر من قيمة الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى أن لاستراتيجية المحيط الأزرق (X) تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (0.99).
- ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.735) وهذا يعني أن إستراتيجية المحيط الأزرق (X) تفسر ما نسبته (73.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (26.5%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول (42) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الأول الفرعي المستقل الاستبعاد ( $X_1$ )، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y)

جدول ( 42 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستبعاد ( $x_1$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الاستبعاد $X_1$	Constant	المتغير المستقل $x_1$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.695	7.31	109.534	0.883	0.152	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df (48)$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 42 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (b) (0.883) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_1$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.883) .
- ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (109.534) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (%1)، وهذا يعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير الاستبعاد ( $x_1$ ) تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (%1)، اي بدرجة ثقة (0.99) .
- ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.695)، وهذا يعني ان متغير الاستبعاد ( $x_1$ ) يفسر مانسبته (%69.5) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (%30.5) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

- ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة )  
وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :
- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التقليل والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول ( 43 ) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدمه في قياس تأثير المتغير الفرعي الثاني المستقل التقليل ( $x_2$ )، على المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y)، وذلك على النحو الاتي :

جدول ( 43 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التقليل ( $x_2$ )، في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة زين

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التقليل $X_2$	Constant	المتغير المستقل $x_2$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.745	7.31	140.253	0.955	0.144	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df ( 48 )$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 43 ) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (0.955) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_2$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.955) .
- ان قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط ، بلغت (140.253)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (%1)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير التقليل ( $x_2$ ) تأثير عال على الميزة

التنافسية المستدامة (Y)، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .  
 ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.745)، ان متغير التقليل ( $x_2$ ) يفسر ما نسبته (74.5%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة الباقية والبالغة (25.5%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .  
 وبناءً على ما تقدم من معطيات احصائية ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم اولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الزيادة والميزة التنافسية المستدامة .

والجدول (44) يشير الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستخدم في قياس تأثير المتغير الثالث الفرعي المستقل لزيادة ( $x_3$ )، في المتغير الرئيس المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وعلى النحو الاتي :

#### جدول ( 44 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الزيادة ( $x_3$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الزيادة $X_3$	Constant	المتغير المستقل $x_3$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.737	7.31	134.839	0.965	0.139	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$  ,  $N = 50$  ,  $df ( 48 )$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 44 ) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) (0.965) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_3$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.965) .  
 ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (134.839)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقرر عند المستوى المذكور، ومن ثم يكون لمتغير الزيادة تأثير عال على الميزة التنافسية المستدامة، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.737) . وهذا يعني ان متغير الزيادة ( $x_3$ ) يفسر ما نسبته (73.7%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (26.3%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### 5- : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص :

( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة )

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية اعلاه من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة .

ويشير الجدول ( 45 ) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير المتغير الرابع الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، في المتغير الرئيس المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (Y)، وذلك على النحو الآتي :



جدول ( 45 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الابتكار ( $x_4$ ) في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الابتكار $X_4$	Constant	المتغير المستقل $x_4$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.708	7.31	116.397	0.883	0.224	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$$p \leq 0.01 , N = 50 , df (48)$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 45 ) ما يأتي :

- أ- بلغت قيمة (b) (0.883) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة ( $x_4$ ) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.883) .
- ب- ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ، بلغت (116.397) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.31 ) عند مستوى معنوية (%1)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، وبهذا يكون لمتغير الابتكار ( $x_4$ ) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (%1) ، اي بدرجة ثقة مقدارها (0.99) .
- ج- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.708)، مما يعني ان ما نسبته (70.8%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y) تستطيع المنظمة المبحوثة تفسيرها من خلال المتغير الفرعي المستقل الابتكار ( $x_4$ )، اما النسبة المتبقية والبالغة (29.2%) فهي تعود الى متغيرات عشوائية غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم من معطيات ونتائج احصائية ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

وتأسيساً على نتائج التحليل الاحصائي السالفة الذكر، وبعد التأكد من ثبوت معنوية تأثير استراتيجية المحيط الازرق (X) ومؤشراتها ، على الميزة التنافسية المستدامة (Y) بصورة عامة وتفصيلية ، تأكد الباحثة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص (( لا توجد علاقة

تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (( و قبول فرضيات الوجود للفرضية الرئيسية الثالثة، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

ويوضح الجدول ( 46 )، ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وذلك اعتماداً على قيم معامل التفسير ( $R^2$ )، وعلى النحو الآتي :

جدول ( 46 )

ترتيب قوة تأثير مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة (Y) لشركة اسيا سيل

ترتيب قوة التأثير	معامل التفسير $R^2$	متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق
الرابع	0.695	الاستبعاد $x_1$
الاول	0.745	التقليص $x_2$
الثاني	0.737	الزيادة $x_3$
الثالث	0.708	الابتكار $x_4$

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ( 46 ) ما يأتي :

- 1- احتل بعد التقليص  $x_2$  المرتبة الاولى من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.745 ) .
- 2- احتل بعد الزيادة  $x_3$  المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.737 ) .
- 3- احتل بعد الابتكار  $x_4$  المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.708 ) .
- 4- احتل بعد الاستبعاد  $x_1$  المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.695 ) .

ثالثاً : مقارنة علاقات الاثر لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات

يوضح الجدول ( 47 ) نتائج علاقات الأثر بين إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها باعتبارها متغير مستقلاً والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها متغيراً معتمداً لشركتي زين واسيا سيل للاتصالات .

جدول ( 47 )

مقارنة علاقات الاثر لمتغيرات الدراسة لشركتي زين واسيا سيل

شركة آسيا			شركة زين			المتغير	
الميزة التنافسية المستدامة Y			الميزة التنافسية المستدامة Y			المعتمد	المتغير المستقل
الترتيب	الميل b	معامل التفسير R <sup>2</sup>	الترتيب	الميل b	معامل التفسير R <sup>2</sup>		
الرابع	0.883	0.695	الثالث	1.153	0.809	x <sub>1</sub> الاستبعاد	المحيط الأزرق
الاول	0.955	0.745	الاول	1.146	0.836	x <sub>2</sub> التقليل	
الثاني	0.965	0.737	الثاني	1.158	0.824	x <sub>3</sub> الزيادة	
الثالث	0.883	0.708	الرابع	1.120	0.787	x <sub>4</sub> الابتكار	

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ( 47 ) بأن هناك اتفاق بين الشركتين على اهمية بعدي التقليل والزيادة والذان احتلا المرتبة الاولى والثانية على التوالي في كلا الشركتين ويتضح ايضا ما يأتي :

1. جاء بعد التقليل x<sub>2</sub> بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل تفسير بلغ (0.836) لشركة زين، مما يعني انه يفسر ما نسبته (83.6%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية تعود لمساهمة متغيرات اخرى وتبلغ ( 16.4%) ، بينما بلغ ميل معادلة الانحدار (1.146) وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من x<sub>2</sub> يؤدي الى زيادة مقدارها ( 1.146 ) في Y . واحتل بعد التقليل x<sub>2</sub> كذلك المرتبة الاولى من حيث الترتيب لشركة آسيا سيل من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة (Y) من خلال معامل تفسير بلغ (0.745)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (74.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة اما النسبة الباقية والبالغة ( 25.5%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير

داخلة في مخطط الدراسة، وكان ميل معادلة الانحدار قدره (0.955) بالنسبة لشركة اسيا سيل وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من  $x_2$  يؤدي الى زيادة مقدارها (0.955) في  $Y$ .

2. حصل بعد الزيادة  $x_3$  على معامل تفسير قدره (0.824) حيث احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني انه يفسر ما نسبته (82.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية تعود لمساهمة متغيرات اخرى وتبلغ (17.6%) غير داخلة في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (1.158)، وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من  $x_3$  يؤدي الى زيادة مقدارها (1.158) في  $Y$ ، بالنسبة لشركة زين. وكذلك الحال بالنسبة لشركة اسيا سيل حيث احتل بعد الزيادة  $x_3$  ايضاً المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) من خلال معامل تفسير بلغ (0.737)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية قدرها (26.3%) تعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة. وقد بلغ ميل معادلة الانحدار له (0.965)، مما يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من  $x_3$  يؤدي الى زيادة مقدارها (0.965) في  $Y$ .

3. بينما احتل بعد الاستبعاد  $x_1$  المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) من خلال معامل تفسير بلغ (0.809)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (80.9%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة لشركة زين، والنسبة الباقية البالغة (19.1%) تعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (1.153)، وهذا يدل على ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من  $x_1$  يؤدي الى زيادة مقدارها (1.153) في  $Y$ . في حين احتل بعد الابتكار  $x_4$  المرتبة الثالثة لشركة اسيا سيل من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة من خلال معامل تفسير بلغ (0.708)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (70.8%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية والبالغة (29.2%) تعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة، بينما بلغ ميل معادلة الانحدار لهذا المتغير (0.883)، مما يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من  $x_4$  يؤدي الى زيادة مقدارها (0.883) في  $Y$ .

4. احتل بعد الابتكار  $x_4$  المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة ( $Y$ ) من خلال معامل تفسير قدره (0.787)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (78.7%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية والبالغة (21.3%) تعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة، اما ميل معادلة الانحدار للمتغير بلغت (1.120)، مما يعني ان زيادة وحدة واحدة من  $x_4$  يؤدي الى زيادة مقدارها

(1.120) في  $Y$ ، هذا بالنسبة لشركة زين . اما بالنسبة لشركة أسيا سيل فيعد الاستبعاد  $x_1$  جاء في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة وبمعامل تفسير بلغ (0.695)، مما يعني انه يفسر ما نسبته (69.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة الباقية البالغة (30.5%) تعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار لمتغير الاستبعاد (0.883)، وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من  $x_1$  يؤدي الى زيادة مقدارها (0.883) في  $Y$ .



## الفصل الخامس

### مستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

#### المبحث الثاني

#### التوصيات



## الفصل الخامس

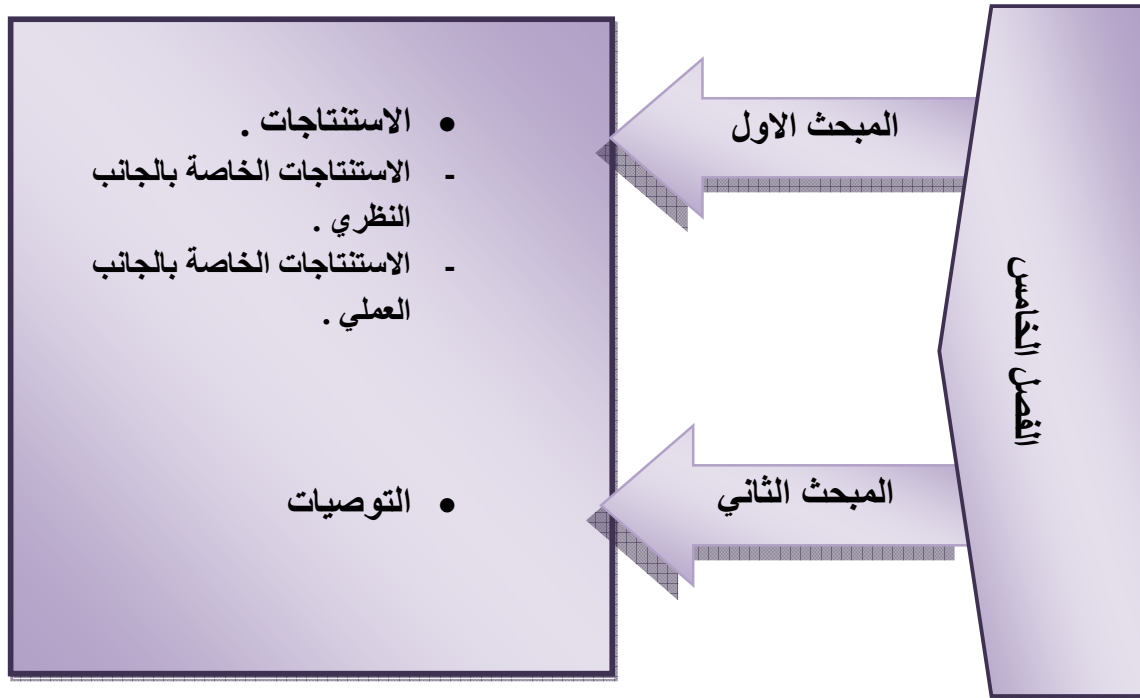
### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد :

يتناول هذا الفصل مبحثين ، يتولى الاول منهما مهمة عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وذلك من خلال الإطارين النظري والتطبيقي ، وفي ضوء نتائج عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تمت على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة النتائج ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض التوصيات التي تم التوصل اليها .

لقد عرضت هذه الدراسة متغيرين رئيسيين وهما مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة . وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل ( إستراتيجية المحيط الأزرق ) مع المتغير التابع ( الميزة التنافسية المستدامة ) .

وقد جاءت هذه الاستنتاجات والتوصيات وفقاً لما تم عرضه في فصول سابقة من مفاهيم نظرية ودراسة استطلاعية .



## المبحث الأول

### الاستنتاجات :

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة وعلى اتجاهين :

- ❖ الاول : على ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم نظرية من الأدبيات لموضوع الدراسة .
- ❖ الثاني : ما أظهرته الدراسة التطبيقية ، بالإضافة إلى البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة .

### أولاً : الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة

- 1- ان موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق بحد ذاته من الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري المعاصر .
- 2- تسهم إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات المتسارعة ومن ثم تدعيم موقفها التنافسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأمد طويل .
- 3- إن موضوع الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع المثيرة للجدل في دراسة وتحليل الأبعاد التطبيقية والمعرفية للموضوع وهي بحاجة الى المزيد من الجهد العلمي والمعرفي من البحث والدراسة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية.
- 4- إن منظمات الأعمال تخضع لآليات وقواعد وسياقات نشأت بطريقة تقليدية يجعل من الصعب الإقرار بسلامة تطبيق استراتيجيات حديثة كإستراتيجية المحيط الأزرق .
- 5- إن التوجه الاستراتيجي التقليدي للعديد من المنظمات هو المحافظة على الزبائن الحاليين لكسب ميزة تنافسية ، بينما يكون التوجه الاستراتيجي باتجاه المحيط الأزرق هو الامتداد الى (غير الزبائن) من خلال صياغة الإستراتيجية المستقبلية .
- 6- تساهم إستراتيجية المحيط الأزرق بإضافة قيمة مبتكرة وتوفير في التكاليف ، في حالة تبني أي ركة لهذه الإستراتيجية .



## ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة

- 1- اتضح بأن الشركتين المبحوثتين لديهما الاهتمام بمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق عن طريق استبعاد بعض المصاريف التسويقية والتي تساعد المنظمة على تقليل التكاليف، وأيضاً تحرص الشركتان على تقليص الهدر في الوقت، وكذلك تعدد أماكن البيع وزيادتها لأجل زيادة الحصة السوقية ، وكذلك اتضح ان الشركتين تشجعان على الابتكار في الخدمات المقدمة وابتكار أسواق جديدة لخدماتها وهذا يساعدهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على باقي الشركات المنافسة .
- 2- لا تتباين اهتمامات شركة آسيا في تبني متغيرات الدراسة ، فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان هذه الشركة تعطي اهتمامات متقاربة لمؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بـ ( الاستبعاد ، التقليل ، الزيادة ، الابتكار ) ، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهريه ) ، أما شركة زين فتتباين اهتماماتها في تبني متغيرات الدراسة وهذا يعد من الاختلافات الجوهريه بين الشركتين .
- 3- أظهرت النتائج الإحصائية ان بعد الاستبعاد جاء بالمرتبة الأولى من حيث اهتمام وتركيز آراء عينة الشركتين ويظهر ذلك في ارتفاع الوسط الحسابي الموزون وتدني معامل الاختلاف لهذا البعد اي ان الشركتين المبحوثتين تعمل على استبعاد بعض إجراءات العمل التي تراها غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف، بينما احتل بعد الزيادة المرتبة الثانية في الشركتين، والذي يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد عينة الشركتين حول هذا البعد لاهتمام الشركة بزيادة وتحسين جودة الخدمات وطريقة عرض هذه الخدمات مع زيادة منافذ البيع .
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية ان لبعد الجودة الاهمية الأولى لدى الشركتين باعلى وسط حسابي وبأقل معامل اختلاف معياري وهذا يشير الى اهتمام كلا الشركتين بهذا البعد وذلك يعود الى ارتفاع مستوى ادراك ادارة الشركتين الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد في تقديم خدمات مميزة ذات تفوق عال تلبية لرغبات الزبائن وتوقعاتهم وبشكل مستمر فقد كان هذا البعد الأكثر اغناء من باقي الابعاد لمتغير الميزة التنافسية المستدامة .
- 5- احتلت أبعاد ( الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهريه ) المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي في كلتا الشركتين ، مما يدل على اهتمامهما بشكل متقارب بهذه الابعاد وبالتالي سعيهما الدؤوب لتحقيق اقصى استجابة ممكنة للزبائن مع كفاءة عالية ومقدرة جوهريه متميزة .
- 6- أظهرت النتائج الإحصائية لشركة زين وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، مما يشير

- ان الشركة تعي بأن انتهاجها لإستراتيجية المحيط الأزرق يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 7- أظهرت النتائج الإحصائية لشركة آسيا وجود علاقة ارتباط قوية ايضا وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤثراتها والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها رغم ان هذه الارتباطات اقل من ارتباطات شركة زين ، ولكنها تشير الى انتهاج هذه الشركة لإستراتيجية المحيط الأزرق أيضا بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 8- عند تناول مؤثرات إستراتيجية المحيط الأزرق بصورة تفصيلية وعلاقتها مع الميزة التنافسية المستدامة ظهر وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التقليل والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية ) في الشركتين، وقد احتل هذا البعد المرتبة الاولى في الشركتين وان كلاهما تعملان على تقليص النفقات غير الضرورية بهدف تخفيض التكلفة الكلية وكذلك تقليص أخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركتين قياساً بالشركات الاخرى المنافسة لها في السوق.
- 9- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الزيادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية )، فقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية في الشركتين وهذا يعني ان الشركتين تركزان على زيادة جودة الخدمات الهاتفية المقدمة للزبائن من اجل كسب ثقتهم وعرضها بطريقة مميزة لزيادة حجم المبيعات المتحققة، مما يدعم قدرة الشركتين على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 10- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة ، المقدره الجوهرية )، تتمثل في استبعاد الإجراءات والعمليات والموارد غير الضرورية التي لا تؤثر على مستويات البيع فضلاً عن استبعاد الأفراد غير الكفؤين ، يسهم في جعل الشركتان قادرتان على تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية لامتد طويل .
- 11- أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الابتكار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ( الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الكفاءة، المقدره الجوهرية )، وهذا يدل على ان الشركتين تسعيان الى تحقيق الابتكار والتجديد وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر من خدمات وبما ينسجم مع حاجات الزبائن وأذواقهم من اجل تحسين قدرة الشركتين على كسب ثقة الزبائن ومواجهة المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية .

- 12- أظهرت النتائج الإحصائية ان بعدي الاستبعاد والابتكار احتلا المراتب المتأخرة لدى الشركتين وهذا يعني ضمنا ان الشركتين تمارس استراتيجيات متشابهه من حيث التركيز على ابعاد محددة وهما بعدي التقليص والزيادة اكثر من الأبعاد الاخرى (الاستبعاد والابتكار) رغم أهميتهما في مثل هذا النوع من الخدمات و قد يكون المسبب لذلك هو قلة المنافسة في السوق العراقية لهاتين الشركتين الذي حفز بدوره على تقليل الاهتمام بهذين البعدين نسبة الى الأبعاد الاخرى .
- 13- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير استراتيجية المحيط الأزرق ومتغير الميزة التنافسية المستدامة للشركتين، وهذا يدل الى ان كلاهما تتبنيان إستراتيجية ناجحة وجديدة تبحث عن التميز والإبداع كإستراتيجية المحيط الأزرق بمؤثراتها وان لم تكن تعيان التسمية لكنهما يطبقان هذه الإستراتيجية ضمناً ، مما يجعلهما قادرتين على تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة .
- 14- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الاستبعاد والميزة التنافسية المستدامة مما يشير الى ان الشركتين المبحوثتين تعملان على استبعاد النشاطات التي لا تخدم الزبائن حيث ان الشركتين تعملان سنوياً على اعداد كشف تام لكل الموارد والعمليات التي تكون غير ضرورية ولا تؤثر على مستويات البيع ، مما يشير ان لهذا البعد تأثير كبير على متغير الميزة التنافسية المستدامة .
- 15- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين بعد التقليص والميزة التنافسية المستدامة ، اذ ان كلتا الشركتين تعملان على تقليص الافكار عديمة الجدوى صعبة التنفيذ والتي لا تؤثر على قراراتهما الاساسية، وكذلك تقليص النفقات غير الضرورية بهدف تخفيض التكلفة الكلية من اجل ان تحافظان على ميزتها التنافسية أي ان له الاثر الواضح على متغير الميزة التنافسية المستدامة.
- 16- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الزيادة والميزة التنافسية المستدامة ، مما يشير الى ان الشركتين المبحوثتين تعملان على رفع كل ما يساعد على زيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن مما يدعم الشركتين على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
- 17- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد الابتكار والميزة التنافسية المستدامة ، مما يدل على ان الشركتين المبحوثتين تتبنى بعد الابتكار من اجل تقديم خدمات جديدة ومبتكرة معتمدة على تكنولوجيا المعلومات، واعتقادهما بأن الابتكار هو مفتاح التفوق على المنافسين، وبذل على ذلك مستوى التأثير الكبير لهذا البعد على متغير الميزة التنافسية المستدامة .

- 18- احتل بعد التقليل المرتبة الاولى من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة من خلال معامل تفسير عالٍ في كلتا الشركتين ، مما يدل على اهميته ومدى تأثيره على المتغير المعتمد .
- 19- حصل بعد الزيادة على معامل تفسير كبير حيث احتل المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة في □ ركة زين ، وكذلك الحال بالنسبة لشركة اسيا سيل حيث احتل هذا البعد ايضاً المرتبة الثانية من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة .
- 20- أظهرت النتائج الإحصائية ان بعد الاستبعاد حصل على المرتبة الثالثة في □ ركة زين من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة من خلال معامل تفسير عالي، في حين احتل هذا البعد المرتبة الرابعة لشركة اسيا سيل من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة.
- 21- أظهرت النتائج الإحصائية ان بعد الابتكار احتل المرتبة الرابعة في □ ركة زين من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة من خلال معامل تفسير كبير، بينما احتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الميزة التنافسية المستدامة .
- 22- يتبين من النتائج الإحصائية ان بعدي التقليل والزيادة احتلا المراتب الاولى وحضيا بالاهتمام الأكبر لدى الشركتين نسبة للأبعاد الاخرى ، وهذا يظهر الاثر الكبير لهذين البعدين في الميزة التنافسية المستدامة ، بينما جاء بعدي الابتكار والاستبعاد بالمراتب المتأخرة من حيث قوة التأثير على متغير الميزة التنافسية المستدامة لشركتي زين واسيا سيل ورغم ان الابتكار يعد من اهم الابعاد لإستراتيجية المحيط الأزرق الا ان الشركتين لم تهتمان بهذا البعد بالشكل الكافي، ربما لضعف المنافسة في الأسواق العراقية والتي لاتحفز على الابتكارات الدائمة والمستمرة .

## المبحث الثاني

### التوصيات :

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من اطر نظرية لموضوع إستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات ( نظرية وتطبيقية ) من جهة أخرى . فقد تمكنت الدراسة من الوصول الى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحقيق التقدم والنجاح للشركتين المبحوثتين مجتمع الدراسة بصورة خاصة، ولجميع منظمات الأعمال بشكل عام ومن أهم هذه التوصيات ما يلي :

- 1- ضرورة ايلاء موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق اهتماماً بحثياً اكبر بوصفه إحدى الجدليات الفكرية في الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية وإبراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال من خلال تقديم البحوث والدراسات المطورة حول الموضوع.
- 2- تشجيع الباحثين ومراكز البحث العلمي على تحليل المضامين الإستراتيجية والتطبيقية لموضوع الموائمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة بوصفها المصدر الأهم لتدعيم واستدامة الميزة التنافسية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للباحثين ولمراكز البحث العلمي.
- 3- ضرورة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمات الأعمال كونها من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التميز والإبداع للمنظمات.
- 4- دعوة الشركتين المبحوثتين إلى نشر مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق بين مدراء الأعمال، وكيفية تطبيقه لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في ذات الصناعة من خلال :
  - إصدار النشرات والدوريات الخاصة عن إستراتيجية المحيط الأزرق من اجل الإلمام بها من قبل مدراء الأقسام والوحدات في الشركتين وإدارتهما العليا.
  - فتح دورات تثقيفية حول موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق يقوم بها متخصصون بالإدارة الإستراتيجية لجميع العاملين في الشركة.
- 5- العمل على تنمية القدرات والمهارات الإدراكية ومهارات التفكير لدى المدراء في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق داخل المنظمة وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية المهارية والإدراكية في الأقطار المتقدمة في استخدام مثل هذه الاستراتيجيات الحديثة.
- 6- ضرورة اعتماد الإدارات العليا للشركات عينة البحث على إستراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها فلسفة إدارية حديثة بعيدة عن اي منافسات جديدة وتوعية العاملين في الشركات بضرورة التخلي عن استراتيجيات المنافسة التقليدية من حيث انتهاجها لهذه الإستراتيجية لتتمكن من الوصول الى الإبداع والتميز في عالم الأعمال.

- 7- على الشركتين المبحوثتين الأخذ بنظر الاعتبار مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تتكون من ( الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار ) وتعمل على تكييفها مع واقع الشركتين.
- 8- على إدارة الشركتين المبحوثتين زيادة الاهتمام ببعد الاستبعاد وذلك عن طريق :
  - استبعاد النشاطات التي لا تخدم الزبائن مثلا بعض الإعلانات التي تكون على شكل مسجات.
  - استبعاد الأفراد غير الكفؤين الذين لا يؤثرون على مبيعات الشركة.
- 9- التركيز على بعد التقليل من خلال :
  - تقليل الهدر والضياع في الوقت اثناء انجاز الخدمات والنشاطات التي تمارسها الشركة من خلال تقديم الخدمات لأكثر من زبون في نفس الوقت أي تقديم ( خدمة سريعة للزبون ).
  - تقليل أخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن .
  - تقليل النفقات غير الضرورية التي لا تؤدي الى تحقيق زيادة في أرباح الشركة.
- 10- ضرورة الاهتمام ببعد الزيادة عن طريق :
  - زيادة منافذ البيع لزيادة الحصة السوقية.
  - زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن من خلال تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم الذين يعملون بتماس مع الزبون .
- 11- على إدارة الشركتين الاهتمام ببعد الابتكار من خلال :
  - تهيئة المناخ الملائم للإبداع بتوفير جو ملائم من الحرية في طرح الأفكار.
  - تحفيز العاملين على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال تخصيص مكافآت مالية ومعنوية لكل فكرة جديدة .
  - تضمين الابتكار في رؤى ورسالة الشركتين .
  - تقديم خدمات جديدة ومبتكرة معتمدة على تكنولوجيا المعلومات.
  - تحسين قدرة الشركة على كسب ثقة الزبائن.
- 12- ضرورة تفعيل أقسام البحث والتطوير في الشركتين من خلال :
  - رفدها بالكوادر المتخصصة التي لديها الإلمام والخبرة الكافية بإستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطوير الميزة التنافسية المستدامة.
  - توفير المستلزمات المالية والمعدات وأدوات البحث العلمي اللازمة لها.
- 13- على الشركتين الاهتمام بتبني الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الزبائن وغير الزبائن أيضا باعتبارهم احد أهم مصادر الابتكار للأفكار الخلاقة .
- 14- اتجاه المنظمات الى ما هو ابعد من الاحتفاظ بالزبائن أي محاولة كسب غير الزبائن الحاليين كهدف إستراتيجي من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تتصف بالجودة العالية والتي تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم .
- 15- تطوير مركز دراسات الخدمة في الشركتين في مجال جودة الخدمات وخدمات ما بعد البيع.

- 16- تدعيم الاستجابة للزبائن من خلال زيادة السرعة ودقة التنفيذ لجميع الخدمات المقدمة من قبل عاملي الشركة وبشكل يفوق المنافسين.
- 17- رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة من قبل العاملين من خلال تقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد وبالتالي تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الإنتاج.
- 18- العمل على تطوير المقدررة الجوهرية من خلال الاستفادة من الأفكار المبدعة للعاملين وتأسيس إستراتيجية إبداع متميزة ومتابعة اتجاهات البحث والتطوير للمنافسين.
- 19- دعوة المنظمات العراقية في مختلف القطاعات إلى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لكي ترتقي إلى المستوى الذي وصلت إليه المنظمات الرائدة ولتضاهي خدماتها مستويات الخدمات العالمية.





## المصادر العربية

## 1- الكتب

1. أبو قحف ، عبد السلام . " ادارة الاعمال الدولية " . بيروت ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (1999) .
2. ابو قحف ، عبد السلام ، " الادارة الاستراتيجية " ، الاسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، (1992) .
3. ادريس ، ثابت عبد الرحمن ، والغيص ، منى راشد ، " ادارة التسويق مدخل استراتيجي تطبيقي " ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، (1994) .
4. ادريس ، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد مرسي ، " الادارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية " ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، (2003) .
5. البكري ، ثامر . " استراتيجيات التسويق " . دار اليازوري العلمية للنشر ، (2008) .
6. بن سعيد ، خالد بن سعيد عبد العزيز . " ادارة الجودة الشاملة " . الرياض ، الكبيعان للنشر والتوزيع ، (1998) .
7. بني حمدان ، خالد محمد - ادريس ، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، (2009) .
8. الخضر ، علي ابراهيم ، " المدخل الى ادارة الاعمال " ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، (1997) .
9. الخفاجي ، نعمة عباس " الادارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات " ط 1 ، الدار الثقافية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، (2004) .
10. خليل ، نبيل مرسي . " الميزة التنافسية في مجال الاعمال " . مركز الاسكندرية للكتاب ، (1998) .
11. داغر ، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرحوش . " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " . الدار الكتب والوثائق للطباعة والنشر ، بغداد ، (2000) .
12. الدوري ، زكريا مطلق . " الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / عمان - الاردن ، (2005) .
13. رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب ، احسان دهش . " الادارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي " . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، (2008) .
14. الزغبي ، حسن علي . " نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي " . ط 1 ، دار وائل للنشر عمان - الاردن ، (2005) .
15. الزغبي ، علي فلاح " ادارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، (2009) .

16. الزيادات ، محمد عواد احمد . " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " . ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ، (2008) .
17. السالم ، مؤيد سعيد . " اساسيات الادارة الاستراتيجية " ، ط1 دار وائل للنشر ، (2005) .
18. السيد ، اسماعيل محمد . " الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية " . الدار الجامعية للنشر ، مصر ، (2000) .
19. شافير ، سكوت & ميرديث ، جاك ز " ادارة العمليات : منهج عملية الاعمال بصفحات الانتشار " . تعريب : سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، (2005) .
20. الصرن ، رعد حسن ، " ادارة الابداع والابتكار - الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق " الجزء الاول ، دار الرضا للنشر ، (2000) .
21. الصيرفي ، محمد " الادارة الاستراتيجية " ط1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، (2008)
22. الطائي ، حميد ، والعلاق ، بشير ، " تطوير المنتجات وتسعيورها " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
23. الطائي ، حميد عبد النبي والعلاق ، بشير عباس ، "تسويق الخدمات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، (2009) .
24. العاني ، خليل ابراهيم محمود والقزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل . " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ، 2000 " . ط1 ، مطبعة الاشقر ، بغداد ، (2002) .
25. عكروش ، مأمون نديم وعكروش ، سهير نديم . " تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري " . ط1 ، دار وائل للنشر ، (2004) .
26. العكيلي ، طارق . " الاقتصاد الجزئي " . دار الكتب للطباعة والنشر ، (2001) .
27. عوض ، محمد احمد ، " الادارة الاستراتيجية : الاصول والاسس العلمية " . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية - جمهورية مصر العربية ، (2000) .
28. قدار ، طاهر رجب " المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 " ط1 ، دار الحصاد للطباعة والنشر، دمشق- سوريا ، (1998) .
29. كوتلر ، فيليب ، "كوتلر يتحدث عن التسويق" ، ط3 ، مكتبة جرير للتوزيع والنشر ، (2004) .
30. كوتلر ، فيليب ، "كوتلر يتحدث عن التسويق" ، مكتبة جرير للتوزيع والنشر، ط1 ، (2000) .
31. كوتلر ، فيليب وارمستروذج . " اساسيات التسويق " . تعريب : سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، (2007) .
32. كيم ، تشان و ماوبرغن ، رينيه . " استراتيجية المحيط الازرق : كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة " . ترجمة : جانبوت حافظ ، دار الفكر بدمشق ، (2006) .
33. محسن ، عبد الكريم و النجار ، صباح مجيد . " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط3 ، دار وائل للنشر - عمان ، (2009) .

34. المرسي ، نبيل محمد " الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس " ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر (2003) .
35. مسلم وعلي عبد الهادي وعمر ، اليمن علي ، " قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال " ، مدخلي اعدة الهيكلية واعادة الهندسة " ، الدار الجامعية – ط1 ، جمهورية مصر العربية ، (2007) .
36. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " ، القاهرة : مجموعة النيل العربي ، (2000) .
37. نجم ، عبود نجم . " ادارة الابتكار " . ط1 ، دار وائل للنشر ، (2003) .
38. نجم عبود نجم " ادارة المعرفة – المفاهيم الاستراتيجية والعمليات " ط2 ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، (2008) .
39. هيلين و توماس ، هنجر . " الادارة الاستراتيجية " . ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، (1995) .

## 2- : البحوث والمجلات

1. جواد ، عدنان كاظم . " اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية التميز بالاداء " . المؤتمر العلمي الاول ، اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، (2003) .
2. الدوري ، حسين . " ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات " . القاهرة - جمهورية مصر العربية ، (2006) .
3. رحال ، علي ويحياوي ، الهام . " الجودة والسوق " . مجلة افاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، العدد5 ، (2001) .
4. الشبراوي ، عادل ، " الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة / ايزو 9000 ، المقارنة المرجعية " ، المنظمة العربية للاعلام ، شعاع ، القاهرة ، 1995 .
5. صبري ، مقيح . " اسلوب القيادة الادارية والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية " ، بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الانسانية ، جامعة سكيكدة ، (2008) .
6. الطائي ، يوسف حجيم سلطان ، " استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة " بحث غير منشور ، (2008) .
7. عبيد ، عبد السلام ابراهيم ، " اثر القوى اموجهة لسينارية عولمة الصناعة في الخيار الاستراتيجي والميزة المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية " ، مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد ، (2008) .
8. العنزي ، سعد . " اخلاقيات استراتيجية الاعمال " . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 13 ، العدد 47 ، (2007) .

## 3- : الاطاريح والرسائل الجامعية

1. بني حمدان ، خالد محمد طلال . " تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الاردنية " . اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، (2002) .
2. الزغبي ، حسن علي عبد . " اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصايف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، (1999) .

3. السامرائي ، سلوى هاني . " الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه " . اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، (1999) .
4. طاهر ، ناجحة محمد ، " الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التنافسي " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة ، (2006) .
5. العاني ، اريج سعيد خليل . " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة " دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال / جامعة بغداد ، (2008) .
6. القطب ، محي الدين . " الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية " . اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (2002) .
7. اللهيبي ، ميادة حياوي مهدي . " الموائمة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة حالة في شركة زين للاتصالات ، اطروحة ماجستير في علوم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة ، (2008) .
8. المسعودي ، محمد اصبع . " العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة " . رسالة ماجستير ( غير منشورة ) كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، (2007) .
9. مصطفى ، شعيب ابراهيم . " اثر المعرفة التقانية والسلوك الابداعي في مستوى بعض المنظمات الصناعية : دراسة ميدانية " . اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، (1998) .

#### 4:- الانترنت

- الغنام ، ابراهيم ، 2004 ، رجل الاعمال الصغير ، [WWW.qpr.com](http://WWW.qpr.com) .
1. الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، كتب المدير ورجل الاعمال ، 2005 ، العدد 292 ، [WWW.edara.com](http://WWW.edara.com) .

**A - Books**

- 1- Aaker , David A . " Strategic Market Management " , 6<sup>th</sup> ed , John Wiley & sons , Inc , (2004) .
- 2- Aaker , David A . " Strategic Marketing Management " , 4<sup>th</sup> ed , John Wiley & Sons , Inc , New York , (1995) .
- 3- Armstrong, Michael , "Strategic Human Resource Management " , KOGAN, (2009) .
- 4- Bank , John . " The Essence of total quality Management " , prentice – Hall . Inc , New York , (1992) .
- 5- Barney, Jay B . & Hesterly , Williams . " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases " , Pearson prentice Hall , New Jersey , (2006) .
- 6- Baxter, Macleod & Lynne, F. Baxter, " Managing Performance Improvement " , Routledge , (2008) .
- 7- Benett , Roger . " Corporate Strategy and Business Planning " , printed , Bell & Bain , Inc . Great Britain , (1996) .
- 8- Bowman , Cliff . " The Essence of Strategic Management " , Prentice – Hill , (1996) .
- 9- Brown , Donald R & Harvey , Don . " An Experiential Approach to organization Development " , 7<sup>th</sup> ed . prentice Hall , (2006) .
- 10- Bryson, John Moore . " Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement " , 3<sup>th</sup> ed illustrated , John wiley and sons , (2004) .
- 11- Carpenter, Mason A . & Sanders , WM Gerard . "Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective " , 2<sup>th</sup> ed pearson education International , printic Hall ,printed in the united states of America, (2009) .
- 12- Chase , R . & others . " Fundamentals of Operations Management " 4<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill Companies , Inc , USA , (2003) .

- 13- Chopra, Sunil & Meindl , Peter . " Supply Chain Management : Strategy , planning and operation " , 3<sup>th</sup> ed , pearson prentice Hall , Upper Saddle River , New Jersey , (2007) .
- 14- Coughlin , Dan . " Accelerate : 20 Practical Lessons to Boosx Business Momentum " , Kaplan publishing , (2007) .
- 15- Daft , Richard . " Management " , 6<sup>th</sup> ed , South – Western Division of Thumper Learning Canda , (2003) .
- 16- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7<sup>th</sup> ed . printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001) .
- 17- Daft, Richardl . " Organization Theory and Design " , 8<sup>th</sup> ed South – Western , Ohio , USA , (2004) .
- 18- David R . " Strategic Management : Concepts and Cases " , 10<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , New Jersey , Pearson Education International , (2005) .
- 19- David, Fred R . " Strategic Management : Concepts and Cases " , 11<sup>th</sup> ed , Pearson prentice Hall, New jersey, (2007) .
- 20- Davis , Markm . Aquilano , Nicholas J . Chase , Richard B . " Fundamentals of Operations Management " 4<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003) .
- 21- Dess , Gregorg , G & Lumpkin . G . T & Eisner , Alan . " Strategy Management : Creating Competitive Advantage " , 3<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill , Irwin, by McGraw-Hill, New York , (2007) .
- 22- Dess , Gregorg , G & Lumpkin . G.T & Talor, Marilyn L, "Strategic Management : creating competitive adevantages", 2<sup>nd</sup> , McGraw – Hall Irwin, New Delhi, (2005).
- 23- Etzel , Michael J. and Waiker , Bruce J. and Stanton , William J. , "Marketing" 14<sup>th</sup> ed , Irwin Mc Graw-Hill , 2007 .
- 24- Evans, James . " Applied Production and Operations Management" , 4<sup>th</sup> ed , West Publishing Company , New York , (1993) .
- 25- Feeny , D & Ives , B . " IT as Basis for Sustainable Competitive Advantage : In Managing IT as a Strategi Resource " . LL . Will Cocks , New York , MCGraw – Hill Maidenhead , (1997) .

- 26- Fernie, John & Sparks, Leigh . " Logistics and retail management " , Second ed , Wiley & Sons , (2004) .
- 27- Fortenberry , John . " Health Care Marketing : Tools and Technique " , Jones & Bartlett Publishers , (2009) .
- 28- Frish , James . E " Marketing Principles " 2<sup>nd</sup> ed Research and education association , New Jersey , (1996) .
- 29- Gaspers, Vincent . " organizational Excellence – Model strategy " , Gramedia Pustaka , (2006) .
- 30- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. " Introduction to Total Quality " , 2<sup>nd</sup> ed prentice Hall , New York , (1997) .
- 31- Goetsch, David L. & Davis Stanley B. " Quality Management Introduction to Total Quality Management for production processing , and services " , 5<sup>th</sup> ed , prentice Hall , ohio , (2006) .
- 32- Grant , Robert M. " Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications " , 4<sup>th</sup> ed , Blackwell publishers , Inc , (2002) .
- 33- Graven, David W. " Strategic Management " , by the McGraw – Hill companies , Inc , (2000) .
- 34- Haksever , Congiz . Render , Barry . Russell , Roberta . Murdick , Render . " Service Management and Operation " , 2<sup>nd</sup> ed , prantic – Hill , New Hersey , (2000) .
- 35- Hamel, G . & Henne , A . " Competence Based Competition " John Wiley & Sons , Ltd , U.S.A , (1994) .
- 36- Harrison , J . , & John , C. " Foundations in Strategic Management" , South – Western publishing , united Kingdom , (1998) .
- 37- Heizer , Jay & Render , Barry . " Operations Management " , 6<sup>th</sup> ed prentice – Hill , Inc , New Jersey , (2001) .
- 38- Heizer , Jay & Render , Barry . " Operations Management " , 9<sup>th</sup> ed , prentice Hall , upper saddle River , New Jersey , (2008) .
- 39- Heizer , Jay & Render , Barry . " Production and Operations Management : Strategic and Tactical decisions " , 4<sup>th</sup> ed , prentice – hall upper saddle River . New Jersey , (1996) .
- 40- Hellriegel, Don & Slocum, John & Woodman, Richard . " Organizational Behavior " , 9<sup>th</sup> ed , South – Western College Publishing , (2001) .



- 41- Hill , C.W.L. " International Business " . McGraw – Hill , Irwin , Boston , (2003) .
- 42- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R . " Strategic Management : An Integrated Approach " , 8<sup>th</sup> ed , Houghton Mifflin Company , New York , (2008) .
- 43- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R . " Strategic Management Theory " , Houghton Mifflin Company , Boston , (2001) .
- 44- Hill , L .w & Jones R. " Strategic Management Theory " , 4<sup>th</sup> ed , New York , (1999) .
- 45- Hitt ,Michael . A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert . E . " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4<sup>th</sup> ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001) .
- 46- Hollensen , Svend . " Global Marketing " , prentice – Hall , (2007) .
- 47- Hornby, A. S.,Oxford Advanced Learner, S Dictionary, 6th Ed, Oxford University Press, (2004).
- 48- Horngren C.T. ,Eoster , G . & Datar , S . M . " Cost Accounting : A management Emphasis " , 10<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , (2000) .
- 49- Jackson , Stuart E . " Where Value Hides " , John Wiley and sons , (2007) .
- 50- Jain , Sbhash C. & Faculty , Executiv . " Marketing Planning & Strategy " , 7<sup>th</sup> ed , Thomson Custom Publishing , (2004) .
- 51- Jain , Subhash C . " Marketing Planning Strategy " 5<sup>th</sup> ed , printed in the united states of America , (1997) .
- 52- Jelassi , Tawfik & Enders , Albrecht . " Strategies for e – Business Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce : Concepts and Cases " , prentice Hall . New York , (2008) .
- 53- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan . " Exploring Corporate Strategy " , 4<sup>th</sup> ed , printic – Hall , U.S.A , (1997) .
- 54- Johnson , Gerry & Scholes, K . " Exploring Corporate Strategy " , 6<sup>th</sup> ed , prentice Hall , Italy , (2002) .

- 55- Judith, W. & Kincaid, "Customer Relation Ship management", prentice Hall, New Jersey, (2003).
- 56- Kalcsics , Jorg . Nickel , Stefan . fut , Gesellschaft . " Operations Research Proceedings , Germany,(2008) .
- 57- Kaplan , R & At Kinson A . " Advanced Management Accounting " , 3<sup>th</sup> ed . prentice – hall , New Jersey, (1998) .
- 58- Khwaja R. H. & moid . Siddiqui , " The Acrobatics of change: concepts , Techniques , strategies and Execution " , SAGE . Publications , (2008) .
- 59- Kim , W .Chan & Mauborgne , Renee . " Blue Ocean Strategy : How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant " . Harvard Business School publishing Corporation , printed in the U.S.A , (2005) .
- 60- Kotler , Philip & Armstrong , Gary . " Principle Marketing " , 8<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , Inc , (1999) .
- 61- Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane . " Marketing Management " , 13<sup>th</sup> ed , pearson . educayion , (2009) .
- 62- Kotler , Philip . " Marketing Management " , prentice Hall , Inc . New Jersey , (2000) .
- 63- Kotler , Philip . " Marketing Management " 11<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , New Delhi , (2003) .
- 64- Kotler , Philip . " Marketing management : Analysis , Planning , Implementation and Control " , 9<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , New Delhi , (1997) .
- 65- Kotler , Philip . " Priciple of Marketing " , prentice – Hall London , (1996) .
- 66- Kotler , Philip . " Principles of Marketing " , 12<sup>th</sup> ed Pearson prentice – Hall , U.S.A , (2008) .
- 67- Krajewski , Lee & Ritzman , Larry . " Operations Management : Strategy and Analysis " , 4<sup>th</sup> ed . Addison Wesley Publishing , U.S.A , (1996) .
- 68- Krajewski , Leej & Ritz man , Larry P . " Operations Management" , Addison – Wesley . Inc , U.S.A, (1999) .
- 69- Landahi , John . " Navigating the open Joura Ocean " , prentice – Hall , (2006) .

- 70- Lynch , Richard . " Corporate Strategy " , 2<sup>nd</sup> ed , prentice – Hall , Inc , U.S.A , ( 2000) .
- 71- Lynch, Richard . " Corporate Strategy " , 3<sup>th</sup> ed , prentice Hall , (2003) .
- 72- Macmillan , Hught & Tampoe , Mahen . " Strategic Management " , Oxford University press Inc ., New York , (2000) .
- 73- Martinich , Joseph . S . " Production and Operations Management An Applied Modern Approach " , Wiley – India , (2008) .
- 74- Mello, Sheila & Mackey, Wayne & Lasser, Ronald, Tait, Richard, " Value Innovation Portfolio Management", Ross publishing, (2006) .
- 75- Merriam – Webster's collegiate Dictionary . 10<sup>th</sup> ed, printed, U.S.A , (2003) .
- 76- Miller, Alex & Dess, Gregory, G."Strategic Management", 2<sup>nd</sup> ed, McGraw – Hall Companies, (1996).
- 77- Mintz berg , H . & et al . " The Strategy Process " , Revised European Edition , prentice – Hall , Inc , (1998) .
- 78- Mintzberg , Henry & Quinn , James Brian . " The Strategy Process " , 3<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , (1996) .
- 79- Mintzberg , Henry & Quinn , James Brian . " The Strategy Process Concepts, Contexte, Cases, prentice – Hall , (1990) .
- 80- Murray , John , Galavan , Robert , Markides , Constantinos , Markides , Costas . " Strategy Innovation , and Chang " , Oxford University press , (2008) .
- 81- Narayanan , V.K Veekay , and Nath , Raghu, " Organization theory Astrategic approach" , New York , Richard D. Irwin , Inc, (1993) .
- 82- Newstrom , PH . D , John W & Davis , PH . D , Keith . " Organizational Behavior : Human Behavior at Work " , 11<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill Irwin , (2002) .
- 83- Nickels, William G. & Mchugh, James M.& Mchugh, Suan M. " Understanding Business " , 6<sup>th</sup> ed, Mc Graw Hill Companies, Inc, Toronto, (2002).

- 84- Norton, David P . " Making Strategy Execution A sustainable Competitive Advantage " , Palladium Group , Inc and Cognos Corporation , (2006) .
- 85- Parkin , Michael . " Microeconomics " , 8<sup>th</sup> ed , pearson Addison Wesley , New York , (2008) .
- 86- Pearce , J . A . & Robinson , R . B . " Strategic Management : Formulation , Implementation , and control , McGraw – Hall companies, Inc , 9<sup>th</sup> ed, New York , (2005) .
- 87- Pearce II , John A . & Robinson , Jr , Richard B. " Competitive Strategy : Formulation , Implementation , and Control " , 5<sup>th</sup> ed , Irwin , Inc Boston , (1994) .
- 88- Pearce II , John A . , Robinson , Jr ., Richard , B . " Strategic Management : Formulation , Implementation , and Control " , 6<sup>th</sup> ed Irwin McGraw – Hill , (1997) .
- 89- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management :Formulation , Im pl Emntation , and control " 7<sup>th</sup> ed . Irwin mcGraw Hill , (2000) .
- 90- Peca , S. P . " Advanced Real Estate Development and Investment" Wiley , (2009) .
- 91- Perreault, William D . & Mccarthy , E. Jerome . " Basic Marketing – A Global Management Approach " , 12<sup>th</sup> ed . Irwin , McGraw – Hill , (1999) .
- 92- Pitts, Robert & Leis, David . " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage " , West Publishing . Co. U.S.A , (1996) .
- 93- Pride , William M. , Ferre II , O. C. " Marketing – concepts & strategies " 12<sup>th</sup> ed Houghton Mifflin company , Boston ; New York , (2003) .
- 94- Pride, William M. , Ferre II , O. C."Management", Hanghton Mifflin Co, (2006).
- 95- Raineg, David L . " Sustainable Business Development : inventing the future through Strategy , Innovation , and leadership " , Cambridge university press , (2006) .
- 96- Robbins . Stephenp & coulter . Mary " management "9<sup>th</sup> ed prentice Hall , (2007) .

- 97- Robbins, Stephen . " Organizational Behavior " 9<sup>th</sup> ed , Hall of India Inc . New Delhie , (2001) .
- 98- Robbins, Stephen . P . & Judge , Timothy A . " Organizational Behavior " , 13<sup>th</sup> ed , prentice – Hall , (2009) .
- 99- Rsjsgopal . " Marketing Management Text and cases " , Vikas publishing House PVTL td , New Delhi , (2000) .
- 100- Russell, Robert & Taylor, Bernard, "Operations Management" , 3<sup>th</sup> ed , prentice Hall Inc, New York (2000).
- 101- Saxtoft , Christian . " Convergen Ce : user Expectations , Communications Enablers and Business Opportunities " , John Wiley and sons , (2008) .
- 102- Schermerhorn, John R. " Management", 6<sup>th</sup> , ed , by John Wiley & Sons , In U.S.A ,( 2001) .
- 103- Siegemund , Carsten . " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany " , Bod – Books on Demand, (2009)
- 104- Slack , Nigel and others . " Operation Management " , 2<sup>th</sup> ed , London , Pitman publishing , (1998) .
- 105- Sloan , Karlin & Pollak , Lindsey . " Smarter , Faster , Better : strategies for effective enduring , and fulfilled " , John Wiley and Sons , (2006) .
- 106- Stanton , William , J . & Etzel , Michael J . & Walker , Bruce J . , " Marketing " , 11<sup>th</sup> ed , Irwin , McGraw – Hill , (1997).
- 107- Stoner, j.A. & Freeman, R.E & Gilbert, D.A. " Management", prentice Hall of India, New Delhi, (1996) .
- 108- Swayne , Linda & Walter Jack . Duncnn , Peterm , Ginter . " Strategic Management of health care Organization " , Wiley – Black Well , (2006) .
- 109- Terziovski , Mile . " Building Innovation Capability in organization : An international cross – case Perspective " , Imperial college press, (2008) .
- 110- Thompson , A & Stricland A . J . " Strategic Management : Concepts and Cases " , 20<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003) .
- 111- Thompson , Arther A. & Strickland A. J. " Strategic Management Concepts and Cases " , 11<sup>th</sup> ed , by McGraw-Hill , Inc in Singapore , (1999) .

- 112- Thompson , Arthur A. & Strickland ,A.J. " Strategic Management Concepts and Cases", 9<sup>th</sup> ed, Irwin , Inc. N.Y, (1996).
- 113- Thompson , J r , Arthur A . & Strickland, A.J & Gamble , John E. " Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage : Concepts and Cases " , 1<sup>6th</sup> ed , McGraw – Hill Irwin, New Jersey , (2008) .
- 114- Thompson , John L. " strategic management :Awareness and change " , 2<sup>nd</sup> ed London ; Chapman & hall pub . (1994) .
- 115- Thompson , Michael & Mimick , Richard . " Business Dagnostics " , Trafford publishing , (2001) .
- 116- Thpompson , J. L . " Strategic Management " , 3<sup>rd</sup> ed , international Thompson publishing Co . , U.K. (1997) .
- 117- Trott , paul . " Innovation management and New product Development " 3th ed , Prentice Hall , (2005) .
- 118- Tucker , Robert B . " Driving Growth Through Innovation : HowLeading Firms Are Transforming Their Futures " , Easyread Edition , Read How You Want, 3<sup>th</sup> ed , (2009) .
- 119- Tyson , S & Jackson , T . " The essence of Organizational Behavior " prentice Hall Europe , (1992) .
- 120- Vogel , Herdrik . " Influences of electronic Business tools on the people involved in industrial purchasing processes , C Extended Essay" , Lulea university of Technology ,( 2003) .
- 121- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger . " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004) .
- 122- Wheelen , T. L. and J. D. Hunger , " strategic management and Business Policy " , New York : Addison – Wesley Longman , (2000) .
- 123- Wheelen , Thomas L . & Hunger , J . David . " Strategic Management and Business Policy : Concepts and Cases " , 11<sup>th</sup> ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008) .
- 124- Wheelen , Thomas L . & Hunger , J . David . " Strategic Management and Business Policy : Concepts and Cases " pearson , prentice Hall , upper saddle River , Education . Inc , (2006) .
- 125- Wit , Bob & Meyer , Ron & heugens , Pursey . " Strategy : Process , Content , Context " , 2<sup>nd</sup> ed, printic – Hall , (1998) .

- 126- Wit , Bob & Meyer , Ron & heugens , Pursey. " Strategy : Process , Content Context " 6<sup>nd</sup> ed , Thomson Learning , Italy , (2002) .
- 127- Wit Bob , Meyer Ron & Heugens , Pursey . " Strategy Process Content Context : An International Perspective " , 4<sup>th</sup> ed , An International Thomson Publishing Company, London, (2000) .
- 128- Yang , Kai " Voice of the Customer : Capture and Analysis " , prentice – Hall , (2007) .
- 129- Zeithaml , Valarie A & Benter , Mary Jo . " Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm " 2<sup>nd</sup> ed , Irwin , McGraw – Hill , ( 2000 ) .
- 130- Zikmund , Willim G.& Amico , Michael d . " Marketing " 4<sup>th</sup> ed . West Publising company , (2000) .

## B- Periodicals

- 1- Adams L. , Garry &T. Lamont , Bruce . " Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage " . Journal of Knowledge Management , Vol .7 , No .2 , (2003) .
- 2- Adner, Ron & Zemsky, Peter, "Ademand – Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage", published online in Wiley interscience, Strategic Management Journal, vol.27, (2006) .
- 3- Allee, V., "The Value Evolution : Addressing Larger Implication of an Intellectual Capital and intangibles perspective, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No1,(2000).
- 4- Barney , J. " Firm resources and sustained competitive advantage " . Journal of management , (1991) .
- 5- Barney J , Peteraf M . " Unraveling the resource – based tangle , Managerial and Decision Economies 24 , (1999) .
- 6- Barney J . " Is the resource – Based View a useful Perspective for Strategic Management research ? Academy of Management Review" , 26(1) , (2001) .
- 7- Bauer , Hans H.& Hammer schmidt , Maik , Braehler , Matthias , "customer Based corporate Valuation : Integration the concepts of

- customer Equity and Shareholder Value " , Management Decision , Vol. 43 No.3 ,(2005)
- 8- Bollinger, Audrey .S & Robertd, Smith. " Managing Organizational Knowledge as a strategic Asset", journal of knowledge management , Vol .5 , No .1 , (2001) .
  - 9- Bruggen, G. H & Langerak ,F. L . " The Effects of Customer Perceived Value on customer purchasing Behavior " , Rotterdam School of management , ( 2003) .
  - 10- Cardy, Robert . & Gandz , Jeffrey."Be Structured in Managing Talent,Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change" Development And Learning in Organizations , Vol 1 , No,3, Emerald Group Publishing limited , (2007) .
  - 11- Carrett, Tony & Gray , Brendan . " Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage ; The use of the Sources – Position – Performance Model , Lincoln University of Otago, (2005) .
  - 12- Chaharbaghi , Kazemand & Lynch , Richard ; " Sustainable Competitive Advantag : toward a Dynamic Resource Based Strategy Management Decision" , Vol .37, No.1, (1999) .
  - 13- Chen, H & Chen , T.J . " Goverance Structures in Strategic Alliance : Transaction Cost Versus Resource – Based Perspective " . Journal of world Business , 38 , (2003) .
  - 14- Choyt, Marc " My Application of Blue Ocean Strategy to Jewelry : Fair Trade Jewelry " , (2007) .
  - 15- Collis, David J . & Montgomery , Cynthia A . " Competing on Resource " . Harvard Business Review , july – August , (1995) .
  - 16- Das, T.K & Teng , B-S . " Partner Analysis and Alliance Performance " . Scandin avian Journal of management 19 , (2003).
  - 17- Drejer, Anders ," Strategic Innovation : a new perspective on Strategic Management", Hand Book of Business Strategy . (2006).
  - 18- Dwman, Teoman . " Amodel of Preceived Value for Leisure Travel Products " European Journal of marketing , Vol. 32, No.11 . (2002) .
  - 19- Education management, Vol 21 , No. 5 , Emerald publishing Limited , (2007).



- 
- 20- Florin& Calin, "Building The Sustainable Competitive Advantage in Organizations", University of Oradea ,(2007) .
- 21- Gronroos. C. " From Marketing Mix to relationship Marketing : towards a paradigm " . Journal of marketing , Vol . 10 , (1994) .
- 22- Gupta, A & Gorindarajan . " knowledge Flows within multination Corporation " SMJ , Vol . 21 , No . 4 , (2000) .
- 23- Haiyang Li , Atuahene & Gima , Kwaku . " Product innovation Strategy and the Performance of new technology Ventures in china , academy of management journal " , Dec , Vol , 44 Issue 6 . (2001) .
- 24- Hargadon & Sutton R. " Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm " Administrative Science Quarterly , Volume , (1997) .
- 25- Henning, Gebert," Relationship Management and Knowledge Management Concepts" . Henning Gebert @using , (2001) .
- 26- Hinterhuber, H. H. , & W. Popp. " Are you a strategist or just a manager ? " , Harvard Business Review Vol. (70) No (1) , (1992) .
- 27- Javalgi , Rajshekhar & Radulovich , Lori P , Pendleton , Glenna & Scherer , Robert F, Scherer, "Sustainable Competitive Advantage of internet firms: A strategic FrameWork and implication for global marketers", international marketing review, Journal is available, vol.6, (2005).
- 28- Jones, Peter ," when succesful productes prevent Strategic Innovation" , Design Management Jouranal , vol . 13 No2, (2002) .
- 29- Juran , J.M . " Strategies for World Class Quality Prgress , March 18 , (1996) .
- 30- Kim W.C & mauborgne , R. " Value Innovation : the strategic Logic of High Growth " Harvard business review , Volume 75,January-feb, (1997a).
- 31- Kim W.C. & mauborgne , R. " Creating New Market Space " , Harvard Business Review , (1999) .
- 32- Kim W.C. & mauborgne , R. " Value Knowledge or pay the price " , wall street Journal Europe , (1998) .

- 33- Kim W.C. & mauborgne , R. " when competitive advantage is neither " Wall street journal , 21April, (1997c) .
- 34- Kim W.C. & mauborgne , R. " How to Leapfrog the competition . " wall street Journal Europe ,6March (1997b) .
- 35- Kim W.C. & mauborgne R.. " Blue Ocean Strategy " Harvard Business Review Boston : Harvard Business School Press, (2004).
- 36- Kim, Chan & mauborgne, Renee , "Blue Ocean Strategy" Harvard Business Review , October ,( 2004) .
- 37- Kok, J.A &Vanzyl , DC.R . " Management and Business intelligence and Customer relationship management jako @Lw. Vau AC. Za , (2002) .
- 38- Newbert, Scott L . "Valu, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual – Level Empirical Investigation of the Resource – Based View of the Firm , Strategic Management " . , Journal , 29 , (2008) .
- 39- Murray, P., "Knowledge Management as a Sustained Competitive Advantage", Ivey Business Journal, March-April, (2002).
- 40- Panda , T.K . " Creating Customer Life time Value through effective CRM in financial Services industry " . Journal of Services Research , Vol .2 No .2 , (2003) .
- 41- Porter, M . " What is a Strategy " . Harvard Business Review , November – Dec , (1996) .
- 42- Prahalad C.K . & Hamel . G . " Strategy as afield of Study why Search for a new paradigm strategic management " . Journal , Vol .15 , (1994) .
- 43- Priem , R. & Butler , J. " Is the resource based view a useful perspective for strategic management research ? Academy of management Review " , (2001) .
- 44- Reed, Richar & Defillipi , Robert . " Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Susyainable Competitive Advantage " . The A cademy of Management Review , Vol .(15) , No .(1) , (1990) .

- 
- 45- Rowley, Jennifer . " Costumer Knowledge Management or Consumer Surveillance " . Global business and economies review , Vol .7 , No . 1 , (2005) .
- 46- Rowley, T.J. , Baum , J. A . C , Shipilov , A., H . V. Greve, H. R & Rao , H . " Cometing in Groups , Managerial and Decision Economies " , 25 (2004) .
- 47- Rumelt, R." what in the world is competitive advantage? UCLA Policg working paper " , (2003) .
- 48- Schlegelmilch, Bo Do & Diama, notpoulos, Damantions and Kreuz, peter, " Strategic Innovation: the construct its Drivers and its strategic out comes, Journal of strategic Marketing, June, (2003).
- 49- Setijono, Djoko," The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation " , Thesis for the Degrrre of Doctor of Philosophy , Vaxjo University, Sweden , (2008) .
- 50- Sirgy , M . , Joseph . " Strategic Marketing Planning Guided by the Quality of Life (QOL) Concept " . Journal of Business Ethics , Vol .15 , (1996) .
- 51- Spend love, Marion. " Competencies For Effective Leadership in Higher Education " , International journal of Education management, Vol 21, No.5, Emerald publishing Limited, (2007) .
- 52- Stalk , Georg , Evans , Philip & Schulman , Lawrence E . " Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy " . Harvard Business Review , march – April , (1992) .
- 53- Stringer, Robert ." How to manage Radical Innovation , California management Review " , Vol (42) , No(4) , (2000) .
- 54- Thurow , " Needed : A New System of Intellectual property Rights" Harvard Business Review , (1997) .
- 55- Whitehill , Martin . " Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage " . Long Rang Planning , Vol .(30) , (1997) .

## C- Enternet

- 1- Albert A., Angehrn, "Designing Collaborative Learning and Innovation Systems for Education professionals, (2008). [www.INSEAD Knowledge.com](http://www.INSEAD Knowledge.com).
- 2- Annie& Bussarova,"Sustainable Competitive Advantage Through the use of IT", (2006). <http://www.sustainable.com>.
- 3- Boyce , Gordon . " Beyond privacy : the Ethies of customer information systems " , Macquarie university , Sydney , Australia , informing science, (2002). <http://www.informationscience.org> .
- 4- Cameron, Marc . " Business Strategy : Sustainable Competitive Advantage " , Creating and sustaining superior performance , (2008) . <http://www.sustainable> .
- 5- Chang, Joseph, " Blue and Red Ocean Strategy", Samsung Total petro chemicals focuses on Blue Ocean Strategy to compete in china, (2009) . [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)
- 6- Clark, Timothy , ASQ Discussion Boards : Blue Ocean Strategy, (2007) . [www.etbc.com](http://www.etbc.com)
- 7- Critelli , Michael . " Value Innovation : The Strategic Logic of high Growth " , Harvard Business Review , (2007) . [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com).
- 8- Danil, Angela & Binshan Lin & Chen , Jason , C.H. " Development Strategies for Customer Relationship Management Solution " , IACS . (2003) . <http://www.iacis.org> .
- 9- Dreher A. etal, " Measuring Globalization " , (2008) <http://www.springer.com> .
- 10- Estill, Jim. " Ceoblog – tim leader ship " , (2007) .
- 11- Feller, Andrew & Dan shunk & callar man , Tom . " Value chain Vessus supply chains " , (2006). <http://WWW.FactIV.com>
- 12- Ghosn , Carlos . " Blue Ocean Strategy " . (2009) .

- 13- Hayes, Ian S. "Developing Core Competence Based Strategy", (2007). [www.clarity-consulting. Com](http://www.clarity-consulting.com/developing)(developing).
- 14- Hoffman, Werner H . " Strategies for Management Aportfolio of Alliances , Strategic Management Journal 28 , (2007). <http://WWW.bauer.bwi.unl-manhheim.de> .
- 15- Kali, Bob . " Strategic Performance Measurement " , RK Business Development, L C, (2003) .  
[http:// www.bobkali.RK.com](http://www.bobkali.RK.com).
- 16- Layton , Sarah . " Blue Ocean Strategic Planning " , (2009).  
[http://www.blueoceanstrategicplanning.blogspot. Com](http://www.blueoceanstrategicplanning.blogspot.com)
- 17- Lemon, Katherine N. & Roland T. Rust & Zeithaml , Valarie A. "what Drives customer Equity " , Marketing management Vol. 10, No. 1 .by the American marketing , (2001) ..  
<http://WWW.markenlelexikon.com>
- 18- Lewis, Michael . " Customer Acquisition promotions and customer Asset Value" , Journal of marketing Research Vol. XLIII , 2006. <http://WWW.cba.ufl.edu> .
- 19- Mohammad, Jamil , " Red and Blue ocean Strategy", (2008 )  
<http://www.blueoceanstrategy.com>
- 20- Naumann, Farl . " Creating Customer Value , The Linkage Between Customer Value , Customer Satisfaction , Customer Loyalty and profit ability " , A white Paper , (1995) .  
[http:// www.naumann.com](http://www.naumann.com) .
- 21- Oliver , Ho . " Blue Ocean Strategy In Nutshell " , (2009) .  
[http://www.MPC.gov/ Blue Ocean Strategy](http://www.MPC.gov/BlueOceanStrategy).
- 22- Park, Jaewon . " Blue Ocean Strategy: Action Learning Workshop for Corporate Executives " , (2008) .[www.etbc.com](http://www.etbc.com)
- 23- Payne, Adrian , " The Value creation process in customer Relationship management" , cranfield school of management , cranfiel d university , uk , 2001.<http://Logmgt.nkmu.edu.tw> .
- 24- Peterson. " Whats Deiving Globalization In The Service Industry In India & Chaina An Empirical Analysis . ( 2007) .  
[http:// www.peterson.inscom](http://www.peterson.inscom)
- 25- Prahalad C.K, & Hamel G. " Inside-out strategy-Explanation of Core Competence " (2009)  
[www.12manage.com/methods recompetece.html](http://www.12manage.com/methods_recompetece.html) .

- 
- 26- Rahman , Azly . " Blue Ocean Strategy VS . our blood – red sea " , 22<sup>nd</sup> , (2008) . Limkit siang < BlogArchive >
- 27- SanJuan, Richard " for Gaebler Ventures. Richard Business Strategy : Creating Blue Ocean from Red Ocean, (2008). [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)
- 28- Soumitra, Dutta & Berger Roland & Raffel, Tobias & Samuels, Geoffrey, " Innovation at the Top : How Global CEOs Drive Innovation for Growth and Profit ",(2008) .  
<http://www.INSEAD Knowledge>.
- 29- Starmer, Jesses, " Blue Ocean Strategy Summary–Slide Share Slideshow Transcript " , (2008) . [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com)
- 30- Thummeister . Austin, Texas , united states . (2007)  
<http://www.blueoceanstrategy.com>



# العمل حقا



## ملحق رقم (1)

### اسماء الخبراء والمحكمين

ت	الاسم	الجامعة	القسم
1.	أ.د حاكم محسن محمد	جامعة كربلاء	عميد كلية الادارة والاقتصاد
2.	أ.د عباس حسين جواد الحميري	جامعة بابل	كلية الادارة والاقتصاد
3.	أ.د عبد الحسين حسن حبيب	جامعة كربلاء	م.ع الشؤون العلمية / كلية الادارة والاقتصاد
4.	أ.د هاشم مرزوك الشمري	جامعة كربلاء	نائب رئيس قسم الاقتصاد / كلية الادارة والاقتصاد
5.	أ.د عواد كاظم شعلان	جامعة كربلاء	نائب رئيس قسم الاحصاء / كلية الادارة والاقتصاد
6.	أ.د جمال الدباغ	جامعة بغداد	الكلية التقنية الادارية
7.	أ.م.د سمير الخطيب	جامعة بغداد	الكلية التقنية الادارية
8.	أ.م.د اكرم محسن الياسري	جامعة كربلاء	نائب رئيس قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
9.	أ.م.د طلال الجراوي	جامعة كربلاء	نائب رئيس قسم المحاسبة
10.	أ.م.د علي كريم الخفاجي	جامعة كربلاء	كلية الادارة والاقتصاد
11.	أ.م.د مكي عيدان	جامعة كربلاء	قسم اللغة العربية / كلية التربية
12.	أ.م.د احمد الزيرجاوي	جامعة كربلاء	قسم علم النفس / كلية التربية
13.	أ.م.د احسان دهش جلاب	جامعة القادسية	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
14.	أ.م.د صالح عبد الرضا	جامعة القادسية	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
15.	أ.م.د عادل البغدادي	جامعة الكوفة	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
16.	أ.م.د عبد الكريم شعبان	جامعة الكوفة	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
17.	أ.م.د يوسف حجيم الطائي	جامعة الكوفة	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
18.	أ.م.د عبد الرحمن الملا	جامعة بغداد	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد
19.	أ.م.د كاوة محمد فرج	جامعة السليمانية	قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد



## ملحق رقم 2

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كركلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

الى السادة المدراء المحترمين .....

استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة ( دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة / دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ) التي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال .

املنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها من واقع خبرتكم وويتكم لأفاق العمل في شركتكم التي تعد احدى الشركات الرائدة في تقديم خدمات الهاتف المحمول .

ولابد ان نؤكد أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين الى ان هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الشركة، بقدر ما تستخدم لاغراض البحث العلمي حصراً . لذا يرجى تفضلكم متكرمين باختياري الإجابة التي تتوافق مع آرائكم ، علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، ولا داعي لتثبيت الاسم او التوقيع على الاستمارة ، نشكركم على حسن استجابتكم .

كل الأمانى لكم النجاح ... ولشركتكم التميز والإبداع والديمومة ... مع فائق ودنا وتقديرنا

ومن الله التوفيق

المشرف	المشرف	الباحثة
أ.د. علاء فرحان طالب	أ.م فؤاد حمودي العطار	زينب مكي محمود
		طالبة ماجستير/ادارة اعمال

أولاً : معلومات شخصية

يرقى وضع اشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

العمر

50-41 سنة

30-20 سنة

51 فأكثر سنة

40-31 سنة

الجنس

انثى

ذكر

المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

اعدادية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

مدة الخدمة بالوظيفة الحالية

4-3 سنة

2 فأقل سنة

6 فأكثر سنة

5-4 سنة

عدد الدورات التدريبية المشترك بها

6-4

3-1

لا يوجد

9-7

ثانياً : الاسئلة المتعلقة متغيرات الدراسة

❖ استراتيجية المحيط الازرق Blue Ocean Strategy : اعداد خطة عيدة الامل لكل الصناعات غير الموددة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة امراً غير مطروق لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع عد

1- مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق

1- الاستبعاد lamination : ويتمثل في استبعاد بعض الاعمال والعمليات والموارد التي يراها متخذو القرار غير ضرورية في العمل ولا تؤثر بشكل ايجابي على مستويات البيع

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تعمل الشركة على اعداد كشف تام لكل المودد والاعمال غير الضرورية	1.
											تعمل الشركة على استبعاد الاجراءات غير الضرورية للعمل التي لا تؤثر على مستويات البيع	2.
											تقوم الشركة باستبعاد النشاطات التي لاتخدم الزبائن	3.
											تسعى الشركة الى استبعاد الافراد غير الكفوئين كافة الذين لا يؤثر على مبيعات الشركة	4.
											تقوم الشركة باستبعاد الاجهزة والمعدات غير الضرورية	5.

**2- التقليل Reduction : ويتمثل تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها الشركة غير ضرورية وتسهم في تخفيض التكاليف**

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تعمل الشركة على تقليل الافكا عديمة الجدوى صعبة التنفيذ التي لا تؤثر على قرارات الشركة الاساسية	1.
											تقوم الشركة بتقليل بعض اجراءات العمل التي تراها غير ضرورية على الرغم من كلفتها المنخفضة	2.
											تسعى الشركة الى تقليل وقت انجاز الخدمة من اجل تقليل الهدر والضياع في الوقت	3.
											تسعى الشركة الى تقليل اخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن	4.
											تحاول اداء الشركة تقليل النفقات غير الضرورية بهدف تخفيض التكلفة الكلية	5.

**3- الزيادة Raise : وتتمثل رفع كل ما يساعد على زيادة وتحسين وودة الخدمات المقدمة للزائن**

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تعمل الشركة على رفع مستوى معايير الخدمة المقدمة	1.
											تركز الشركة على زيادة جودة الخدمات الهاتفية المقدمة للزائن من اجل كسب ثقتهم	2.
											تحرص الشركة على عرض خدماتها بطريقة مميزة لزيادة الايرادات المتحققة	3.
											تعمل الشركة على زيادة منافذ البيع التي تسهم في زيادة الحصة السوقية لها وسرعة تقديم الخدمات للزائن	4.
											تسعى الشركة الى ايضا خدماتها الى الزائن بسرعة كبيرة لكسب ثقتهم	5.

4- الإبتكار Creative : ويتمثل في إيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق جديدة لتقديم السلع والخدمات وعرضها بمستوى يرضي الزبائن

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تستخدم الشركة الإبتكار كمنصب للتجدد من أجل زيادة حصتها السوقية	1.
											تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات الفائقة لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة	2.
											تسعى الشركة الى تقديم كل ما هو جديد ومبتكر من خدمات وبما ينسجم مع حاجات وأذواق الزبائن	3.
											تؤمن الشركة أن الإبتكار في تكنولوجيا الاتصالات هو مفتاح تفوقها على المنافسين	4.
											يسهم الإبتكار المتجدد في تحسين قدرة الشركة على كسب ثقة الزبائن ومواجهة المنافسين	5.



2- الاستجابة للزبائن Response to Customers : وتعد من المؤشرات التي تقيس اداء المنظمات وتعكس مدى تلبية المنظمة لاحتياجات زبائنهم ورغباتهم المدركة على وفق تفضيلاتهم و أولوياتهم شكل يفوق المنافسين

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تسعى الشركة الى تقديم الخدمة في الوقت المحدد تلبية لاحتياجات الزبون	1.
											تسعى الشركة لجعل الزبون مركزاً لعملياتها ومسئولها الى التفوق والتميز من خلال الاستجابة لكل احتياجاته و رغباته	2.
											تعتمد القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة بشكل كبير في جوهرها على رغبات الزبون واحتياجاته	3.
											تسعى الشركة الى تقديم الخدمة بحسب طلب الزبون وحاجته ودرجة اعلى من مستوى توقعاته	4.
											تتميز الشركة بتكثيف استراتيجياتها وخططها التسويقية على وفق متطلبات السوق	5.

3- الكفاءة Efficiency : وتعني اعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقد الزبون مناسباً لتلك القيمة ، وتمثل الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة ( البشرية ، المادية ، والمالية )

اتفق نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تعمل الشركة على رفع كفاءتها من خلال اقتصاديات الحجم (تقليل الكلف الناتجة عن زيادة حجم الانتاج)	1.
											تقوم الشركة بتطوير الاداء من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم	2.
											تستخدم الشركة أقل مايمكن من المدخلات للحصول على أعلى قدر من المخرجات	3.
											مستوى الرضا عن العمل في الشركة على قياساً بالشركات الأخرى التي تعمل في مجال الاتصالات نفسه	4.
											يساهم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة الشركة ومستقبلها	5.

4- المقدرة الجوهرية Core Competence : تلك الموارد والقدرات التي تصلح و□فها مصدراً للميزة التنافسية التي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها . والتي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية□صورة أفضل من منافسيها

اتفق□نسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تسعى الشركة الى متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين لمعرفة توجهاتهم المستقبلية	1.
											تسهم قابليات ومو□د الشركة في تعزيز صورة الشركة الذهنية لدى الزبائن	2.
											تسعى الشركة بشكل دائم الى استقطاب ذوي المهارات المتميزة والقابليات الفريدة القادرة على الابتك□	3.
											تسعى الشركة لتطوير مقدرتها الجوهرية لتأسيس استراتيجية ابداع متميزة	4.
											تسعى الشركة الى الحفاظ على المو□د البشرية الكفوءة ذات الخبرة المتراكمة والافك□ المبدعة	5.



### ملحق رقم 3

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة زين

#### Correlation

	X	X1	X2	X3	X4
Y	0.914	0.899	0.914	0.908	0.887
Y1	0.859	0.859	0.858	0.847	0.827
Y2	0.902	0.896	0.900	0.895	0.869
Y3	0.917	0.892	0.918	0.913	0.897
Y4	0.924	0.898	0.926	0.922	0.901

**\*\*Correlation is significant at the 0.01 level ( 2-tailed ) N=50**

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لشركة آسيا سيل

#### Correlation

	X	X1	X2	X3	X4
Y	0.858	0.834	0.863	0.859	0.841
Y1	0.840	0.818	0.838	0.836	0.834
Y2	0.835	0.811	0.841	0.840	0.817
Y3	0.814	0.790	0.825	0.820	0.789
Y4	0.797	0.775	0.803	0.794	0.783

**\*\*Correlation is significant at the 0.01 level ( 2-tailed ) N=50**

## ملحق رقم 4

### الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- الوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

حيث ان:

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي.

$\bar{X}_i$  = استجابات افراد العينة.

$N$  = حجم الصيغة.

3- الوسط الحسابي الموزون:

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

حيث ان:

$W \bar{X}$  = الوسط الحسابي الموزون.

$f_i$  = التكرار.

4- الأنحراف المعياري: يستخدم للتشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

حيث ان:

$S$  = تقدير الأنحراف المعياري.

$x_i$  = استجابات افراد العينة.

$f_i$  = التكرار.

$\bar{x}$  = تقدير الوسط الحسابي للأستجابات.

5- نموذج معادلة الانحدار :

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

6- معامل الارتباط  $r$  والذي يعين العلاقة بين متغيرين

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

7-  $R^2$  وهو معامل التفسير (التحديد)

$$R^2 = r^2$$

8- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

9- اختبار T ويستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتباط بين متغيرين .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

حيث ان:

$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات).

## Abstract

The present study deals with the role of blue ocean strategy (independent variable) and its indexes (represented by elimination, reduction, increase and creativity) in achieving the sustainable competitive advantage (dependent variable) according to its dimensions (represented by quality, response to customers, efficiency and core Competencies). The creation of blue ocean requires a new market, instead of tracking competitors, by way of the strategies of the competitive advantage. These ocean are identified through opening market area not dealt with before, represented by non – exist ant manufactories which never stop, rather they change by themselves continually. Manufacturing improves and markets enlarge due to customers needs and tastes and the increase of competition in order to achieve the advantage that the organization owns in business environment and becomes superior to other competitors in a way hard to be imitated. The problem of the study lies in the question :

Does the strategy of the blue ocean have a role in achieving the sustainable competitive advantage? To be more specific, the study tries to answer the following questions :

1. Do the concerns of the organization under study vary in adopting the main variables of the study?
2. Is there a correlation between the strategy of the blue ocean (with its indexes) and the sustainable competitive advantage (with its dimensions)?
3. Is there effectiveness relation between this strategy and that advantage?

The study aims at :

1. Knowing the range of adaptation of the organizations under study to the concept of new strategy, with its indexes, and its role in achieving the sustainable competitive advantage.
2. Identifying the correlation between blue ocean strategy, with its indexes, and the dimensions of the sustainable competitive advantage in the organization.
3. Identifying the effectiveness relation between the blue ocean strategy, with its indexes, and the dimensions of the sustainable competitive advantage in the organization.

To achieve these aims, a hypothetical diagram is set to identify the nature of relation between the dependent and independent variables . Some main and subordinate hypotheses are extracted from it, showing the variation among the companies under study in accordance to the variables and the relation and effect among them .

These hypotheses are :

1. The concerns of the organization under study do not vary in adopting the study variables .
2. There is no correlation of a statistical importance between the blue ocean strategy and the sustainable competitive advantage .
3. There is no effectiveness relation of a statistical importance between the blue ocean strategy and the sustainable competitive advantage .

To carry the present study empirically and test its hypotheses, two companies are chosen , namely Zain and Asia cell telecommunication companies for being two of mobile companies in Iraq that face great competitive challenges due to modernity of manufacture in local markets. A questionnaire is used as a main tool in collecting data related to the empirical part . The study sample includes 100 manager of units, department and other in both companies .

The study concludes the following :

1. The statistical results show a strong correlation of a statistical importance between the blue ocean strategy, with its indexes, and the sustainable competitive advantage .
2. The statistical results show a meaningful effectiveness relation of a statistical importance between the blue ocean strategy, with its indexes, and the sustainable competitive advantage .

The study recommends that :

1. It is necessary for the managements of both companies to depend on the blue ocean strategy for being a modern managerial philosophy that is away of any new competitions .
2. The company that tries to apply the blue ocean strategy has to consider the indexes of this strategy, which are : elimination, reduction, increase and creation, and adapt them with the company's reality .

**Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education and**  
**Scientific Research of Karbala University**  
**College of Administration & Economic**  
**Business Administration Dep**

**The Role of Blue Ocean Strategy in Achieving the  
Sustainable Competitive Advantage**

**A Comparative Study of Both Zain and Asiacell  
Telecommunication Companies**

**A Thesis Submitted to the council of the college  
of Administration and Economics University of Karbala**

**In Parial Fulfillment of Requirement for the master  
Degree in Business management**

**By**

**Zainab Makki Mohmoud Al-Banna**

**Supervised By**

**Prof. Dr. Alaa Farhan Talib**

**Ass. Prof .Fouad Al- Attar**

**2009**