مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل
اسم الكاتب: سعد وعدالله قاسم، أ.م.د. سعيد عبدالله محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3500
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
ملحق العدد ١١٣ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية
دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل

The Range of availability of the blue ocean strategy paths in the industrial organization A pilot study in AlHukama'a company for drug manufacturing and Medical Requirements/ Mosul

سعد وعدالله قاسم
باحث
كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

Saad waad Allah qasim
Researcher-Department Of Business Administration
University of Mosul
Saad-waad1970@yahoo.com

الدكتور سعيد عبد الله محمد
استاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

Saied Abdullah Muhammad (PhD)
Assistant professor- Department Of Business Administration
University of Mosul
allsaied@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٦/١٠ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/١٠/٢٥

المستخلص

في ظل ما تشهده الأسواق العالمية من حركة سريعة في عملياتها التجارية والدخول السريع للتكنولوجيا الأمر الذي ترتب على الكثير منها الاستجابة السريعة للبيئة المحيطة بها بكل جوانبها من أجل طرح منتجاتها بالشكل الذي يؤهلها لتتبوأ موقع الصدارة مقارنة ببقية المنافسين، وفي ظل ذلك الصراع المحموم على الصدارة، الأمر الذي تولد عنه زيادة العرض قياسا بالطلب سواء في مجال طرح السلع او الخدمات، لذلك بات لزاما على المنظمات إعادة النظر في سياساتها وإستراتيجيتها الموضوعة وتقييم واقعها التنافسي في ضوء تلك الظروف وتطوير إمكانياتها سعيا نحو تبني مضامين فلسفية جديدة، ونتيجة بروز إستراتيجية المحيط الأزرق وما تحمله من حلول حاسمة بإتجاه تطوير واقع المنظمات، جاء هذا البحث ليوضح أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق ونتائج تبنيها من خلال مساراتها الستة التي يجب أن تركز عليها المنظمة لتصبح مبتكرة استراتيجياً، ولتحقيق ذلك شمل البحث ثلاثة جوانب الأول: الإطار المنهجي، وتضمن الثاني: الإطار النظري الذي استعرضنا فيهِ الجوانب المتعلقة بمفهوم تلك الإستراتيجية ومضامينها ومساراتها الستة معتمدين على ما أتيح للباحثين من مصادر أكاديمية، وجاء الثالث ليغطي الجانب التطبيقي عبر الدراسة الاستطلاعية التي تم تنفيذها في شركة الحكماء لصناعة الأدوية في نينوى، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، كان أبرزها توجيه الشركة المبحوثة نحو مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق المتوافرة لغرض تعزيزها والسعي لتوفير المسارات غير المتوافرة لإستراتيجية المحيط الأزرق فيها .

الكلمات المفتاحية: *إستراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، مبدأ إعادة بناء حدود السوق، مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق*

Abstract

In light of what the market is witnessing rapid global movement in its business operations together with the fast entrance, which makes most of them to response fast on the surrounding environment.This is in order to present its products in the form that makes it on top of other competitors , under the circumstances which are generated in the increase in the offers upon demand whether in producing the product or the service. So it becomes necessary to review the point of view of the policies and the objective strategies as well as evaluating its institutional reality in the light of that circumstances to develop its ability to adopt inclusions of new philosophy , as a result of adopting the blue ocean strategy and what its inclusions carry of final solutions toward developing the reality of organizations according to that this study explain the importance of the blue ocean strategy and its results through the six paths which the organization should concentrate upon to become strategically innovative. to achieve that, this study include three phases. The first, the methodological frame, the second phase includes the theoretical frame which relate to the concept of the blue ocean strategy with its six paths depending on what is available for the researchers from academic resources. The third covers the applied phase through the pilot study which was implemented in the AlHukama'a Company for drug manufacturing in Nineveh. The researcher reaches to some conclusions and recommendations and suggestions among which directing the company under study to follow the available blue ocean strategy paths to enhance it and seeking the ability to obtain the unavailable paths of the blue ocean strategy.

key words: *blue ocean strategy, Value Innovation, Principle of rebuilding the limits of the market, blue ocean strategy paths.*

المقدمة

في ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس محموم بين مختلف المنظمات (صناعية كانت أم خدمية) في سعيها باتجاه تحقيق التفوق على المنافسين وكسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات الرائدة امراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي ترتب عليه إحجام العديد منها عن الدخول في ميدان المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية، سعيا نحو تبني مضامين فلسفية تسهم إلى حد كبير في الوصول إلى حالة الانعتاق من المنافسة، والبحث عن حالة التفرد وقيادة السوق مستندةً إلى سياقات التفكير الإبداعي للقائمين على تخطيط الأنشطة، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على أدائها التسويقي، إن معطيات السوق الحالية تجعل الأبواب مفتوحة أمام ذلك النوع من المنظمات التي بإمكانها صياغة إستراتيجياتها من دون التطرق إلى مواضيع مثل إستراتيجية المنافسة، والمقارنة المرجعية مع المنظمات المنافسة وكيفية بناء ميزة تنافسية وأيضا كيفية التفوق على المنافسين، وإنما في البحث عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد ،عبر تبني إستراتيجية المحيط الأزرق بمساراتها الستة.

أولاً. الإطار المنهجي

مشكلة البحث

لم يعد كافياً بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة القبول بالوضع الحالي، فقد أوجبت التطورات التقنية وفي مختلف الأصعدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً أن تبحث منظمات الأعمال في المسارات التي تمكنها من تحقيق الابتكار الاستراتيجي والخروج من المنافسة الحالية والبحث عن فراغات في السوق لم يصلها المنافسون لتقديم منتجاتها بطرائق ابتكارية تجديدية متضمنة أفكاراً جديدة ولأجل ذلك بالإمكان عرض مشكلة البحث في اطار التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك قيادات الشركة المبحوثة تصورات عن إستراتيجية المحيط الأزرق؟
٢. ما مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة؟
٣. هل هناك مسار معين من مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق قد أستأثر بحالة الاهتمام دون غيرهِ من المسارات؟
٤. ما هو المطلوب من الشركة المبحوثة القيام بهِ لتعزيز مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق المعتمدة منها والعمل على تنشيط المسارات غير المعتمدة منها وتفعيلها؟

أهمية البحث

تُظهر أهمية البحث في أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعد توجُهاً جديداً يرتبط بالمنظمة وبرؤيتها المستقبلية والمدى الذي يمكن أن تتفوق به المنظمة وبخاصة مسارات تلك الاستراتيجية ذات العلاقة المباشرة بمستقبلها لمواجهة الضغوط التنافسية الشديدة والمتسارعة، وبالتالي تحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار من خلال التعرف على مفهوم ومسارات إستراتيجية المحيط الأزرق ومعرفة المتوافر منهاعلى مستوى الشركة المبحوثة.

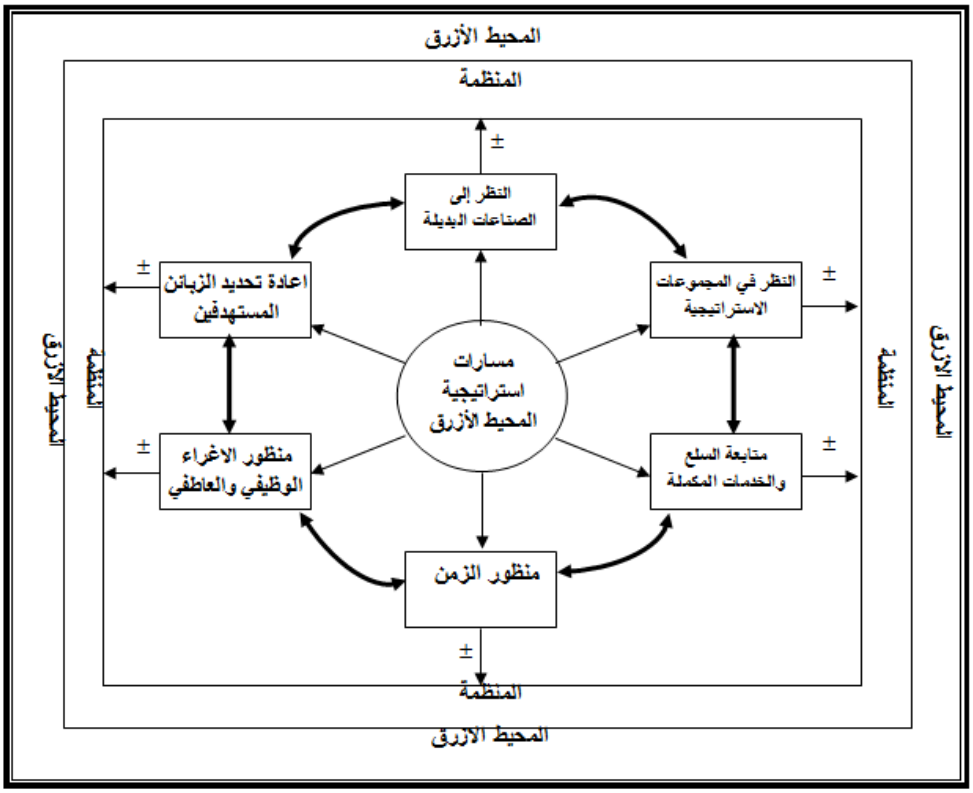
أهداف البحث

انطلاقاً مما جاء في أهمية البحث سيتم توضيح مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بإستراتيجية المحيط الأزرق وبعض مضامينها ومساراتها إلى جانب ذلك توضيح مساراتها من خلال آراء عينة البحث ومعرفة المتوافر منها في الشركة المبحوثة، عليهِ يمكن تحديد أهداف هذا البحث على وفق المؤشرات الآتية :

١. توظيف الإطار النظري من خلال ما كُتب حول تلك المسارات ومحاولة تطبيقهُ ميدانياً على الشركة المبحوثة.
٢. التعرف على مستوى المتوافر من مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة .
٣. تزويد إدارة الشركة بالمقترحات التي تنسجم مع الاستنتاجات التي يتم الوصول اليها.

أنموذج البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وبغية تحقيق أهدافها جرى تصميم أنموذج البحث على النحوالآتي:



الشكل ١
أنموذج الدراسة

المصدر : من اعداد الباحثين

فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلتهُ فقد تم تبني التخمينات الآتية بوصفها فرضيات بحثية وهي :

١. تمتلك القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تصوراً عن إستراتيجية المحيط الأزرق.
٢. تتوافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة .
٣. تتباين درجة أهمية المسار بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة.

٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مسارات الإستراتيجية المذكورة في الشركة المبحوثة.

مجتمع البحث وعينتهِ

يمثل مجتمع البحث شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية فيما تمثلت العينة بالقيادات الإدارية في هذه الشركة، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث، إذ بلغ عددهم ٣٣ مستجيباً.

أداة البحث

تبلورت أداة البحث من خلال الجانب النظري، حيث تم اعتماد استمارة استبانه بوصفها وسيلة رئيسة في جمع البيانات، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها وتوجُهاتها متضمنةً جزءين رئيسين، تضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اِشتمل على أبعاد الدراسة والمتمثلة بمسارات إستراتيجية المحيط الأزرق، واِستخدم مقياس ليكرت خماسي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة.

صدق أداة البحث وثباتها

أ- قياس صدق الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على (٤)* أشخاص بوصفهم محكمين وخبراء من مختصين في العلوم الإدارية اِذ تم الأخذ بملاحظات ومقترحات هؤلاء المحكمين بإضافة عدد من المقترحات او ازالتها او تعديلها لتصبح أكثر وضوحاً وتحقيقاً للأهداف المرجوة منهُ.

ب- مقياس ثبات الاستبانة: بغية إثبات صلاحية الاستبانة تم استخدام اختبار (ألفا – كرونباخ / Alph-Cronbach) وأتضح أن قيمة معامل ألفا – كرونباخ على المستوى الإجمالي لمسارات إستراتيجية المحيط الأزرق (0.943)، في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ على مستوى كل مسار من المسارات على التوالي (o.8232)(o.8563)(o.8296)(0.8418)(0.8321)(0.8719) وتُعد هذهِ القيم مؤشرات إيجابية على ثبات الاستبانة ولاسيما في العلوم الإدارية إذ إن النسبة المقبولة (0.67).

أساليب التحليل الإحصائي

بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة جرى الاعتماد على الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS-ver.13) بوصفها أداة رئيسة للتحليل الإحصائي مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية .

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
٢. معامل الارتباط الخطي البسيط الذي استخدم في إيجاد علاقات الارتباط بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق .
٣. المتوسط الحسابي الموزون، وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل بعد في تحديد توافره من عدمه في الشركة المبحوثة، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يأتي (الراوي، ١٩٨٩، ٧٤):

---

* اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي:
١- أ.د. درمان سليمان صادق
٢- أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي
٣- أ.م.د. سلطان احمد خليف
٤- م.د. جلال سعد الملوك

$$\bar{y} = \frac{\sum w_i y_i}{\sum w_i}$$

w_i : مجموع المتغيرات المستقلة لكل بعد .

y_i : المتوسط الحسابي لكل بعد .

$\sum w_i$: مجموع المتغيرات المستقلة لكافة الأبعاد .

منهج البحث

لغرض الإجابة على التخمينات الواردة في فرضية البحث، ووصولاً إلى أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري، وتمثل بالرجوع إلى المصادر المتاحة من الرسائل الجامعية والبحوث وشبكة الانترنت والكتب المتعلقة بالموضوع، فضلاً عن تبني المنهج التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية من خلال قياس مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة وقياس علاقة الارتباط بين هذهِ المسارات.

حدود البحث

بالإمكان تقسيم حدود البحث إلى مايأتي :

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى .

الحدود الزمنية: اِنحصرت حدود الدراسة الزمنية في المدة التي تمت فيها الدراسة، وهي من ١٦ / ٢٠١٢/٤ ولغاية ١٥ / ٥ /٢٠١٢.

الحدود البشرية: وتتمثل ب(مدير الشركة / معاون المدير/ رؤساء الأقسام/ مدراء الشعب) في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم ٣٣ شخصا.

الإطار النظري

إستراتيجية المحيط الأزرق – المفهوم والمضامين والمسارات

أ- مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق blue ocean strategy

يشير الكاتبان (Kim & Mauborgne, 2006, 23) اِلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة تحد أمام الشركات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية، وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، فبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة. يضيف (رؤوف،٢٠١٠، ٣٢٠) إن مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق (blue ocean strategy) من المصطلحات الإستراتيجية الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات. ويؤكد كلاً (Baxter & Lynne, 2008, 35) على أنها إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة. فيما أشار (lindmark, 2009, 20) على أنها المساحات المجهولة من السوق، إذ الزبائن المتوقعين وغير المتوقعين الذي يمكن أن تقدم اليهم السلع والخدمات. في حين يرى (ناصر، ٢٠٠٩،٢) أنها آلية للإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات على الرغم من المنافسة الشرسة في عالم اليوم المنظور والمتغير. وعرفها (themaat, 2011, 53) على أنها جميع

الصناعات والأسواق التي هي غير موجودة اليوم. وبين (Seidel, 2011, 11) ى أنها مصطلح جديد وشامل يعطي الفرصة للشركات إمكانية البحث عن فرص تجارية تتجاوز الصناعات القائمة، فضلاً عن اكتشاف زبائن جدد، ويمكن أن تغطي أنواعا مختلفة من الأسواق مثل المنتجات والصناعات غير الموجودة في الأسواق القائمة.وأشار(طالب، والبناء، ٢٠١٢، ٣٠) أن إستراتيجية المحيط الأزرق (blue ocean) مصطلح جديد اقتبس من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية، إذ تم تناولهُ في عالم الأعمال تشبيهاً. كما يشير(pica) إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ٣٢).

ب - مضامين إستراتيجية المحيط الأزرق

إن المضامين المفاهيمية لإستراتيجية المحيط الأزرق تكمن أهميتها في تركيزها على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة الشديدة والحصول على فرص جديدة في سوق العمل، فضلاً عن خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقاً .

١ - إطار العمل ذي الفعاليات الأربع

من خلال هذهِ العوامل أو ما يطلق عليها أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتكسير المنطق الاستراتيجي المعتاد عليهِ في الأسواق الحمراء، يحفزنا أولاً التفكير باستبعاد العوامل التي تتنافس حولها الشركات طويلاً في مجال الصناعة، ويحفزنا ثانياً لاتخاذ قرار حول ما إذا كنت قد بالغت في تصاميم المنتجات والخدمات في سياق المنافسة، وهنا تبالغ الشركات في الخدمات المقدمة، مما يرفع بيئة التكاليف من دون ربح، ويحفزنا الثالث لكشف وإستبعاد المساومات التي تدفع المستهلكين للقيام بها، وأخيراً يساعدنا على اكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة المستهلك، وعلى خلق طلب جديد وتعديل إستراتيجية الأسعار في مجال الصناعة (Burn, 2006, 26)،وإن المنظمات عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاتية (Baik *et al.*, 2008, 30).

١. أي العوامل التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادهُ؟
٢. أي من العوامل التي يجب تخفيضها إلى ما تحت المستوى القياسي المتفق عليهِ في مجال الصناعة؟
٣. إي من العوامل التي يجب رفعها إلى ما فوق المستوى القياسي المتفق عليهِ في مجال الصناعة؟
٤. ما العوامل التي يجب إيجادها ولم تفكر الصناعة فيها من قبل؟

٢- ابتكار القيمة حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق

استطاعت الكثير من الشركات ومن ضمنها شركات عروض السيرك اِستبعاد العديد من العناصر المكلفة، حيث خفضت الكثير من التكاليف محققةً بذلك التميز والكلف المنخفضة، إذ إن ابتكار القيمة هو قلب إستراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير الضرورية وتحسين قيمة المشتري وتوليد (ابتكار) المزيد من الوظائف (Blegvad, 2010, 10 & kim & maouborng, 2005, 2). ويشير إلى أن هناك شركات استطاعت أن تبتكر القيمة في منتجاتها التي تقدمها لزبائنها مثال ذلك شركة (Novo Nordisk) مُنتجة الأنسولين الألمانية التي أوجدت محيطاً أزرق في صناعة الأنسولين الذي يستخدم من قبل مرضى السكر لتنظيم مستوى السكر في الدم . ركزت صناعة الأنسولين تاريخياً كغالبية الصناعات الدوائية على المؤثرين الأساسيين وهم الأطباء . جعلت أهمية

الأطباء في التأثير على قرار مشتري الأنسولين من مرضى السكر من الأطباء مجموعة مستهدفة من قبل هذهِ الصناعة . ومن ثم وجهت الصناعة كل اهتماماتها على إنتاج أنسولين أكثر نقاوة بحسب طلب الأطباء لتوفير قدرة علاجية أعلى .بنتيجة هذا الموضوع تطورت تقنيات التنقية بشكل كبير في بداية الثمانينات مع بقاء نقاء الأنسولين مقياساً أساسياً تتنافس حولهُ الشركات، لم يعد من الممكن إحراز أي تقدم ملحوظ في هذا الاتجاه، وقد رأت (novo) بامكانها أن تنفلت من المنافسة وان توجد محيط ازرق بتغيير اِتجاه التركيز الذي اِستمر مدة طويلة على الأطباء وتوجيههُ إلى المرضى أنفسهم، حيثُ صممت ابتكار قيمة جديدة في مجال صناعتها الدوائية (novo pen) قلم حقن يحتوي على عبوة الأنسولين، يسمح للمريض حملهُ بسهولة في عبوة واحدة تحتوي حاجة أسبوع تقريباً .

كما يبين كل من (كيم، وموربورن، ٢٠٠٦، ٣٨) إن خلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى بِاستمرار، يتم بهذهِ الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للشركة والمستهلكين، ولأن القيمة المتحققة تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمهما الشركة للزبائن، ولأن القيمة بالنسبة اِلى الشركة تتولد من السعر وبنية الكلفة ،يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة على نحو مناسب.هذهِ المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة . تساعد إستراتيجية المحيط الأزرق في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملياتية. كما أشار (Vermeer, 2008, 17) إلى أن ابتكار القيمة هو طريق جديد في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيطات الزرقاء والانفلات من المنافسة .

ج – مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق

يتمثل الهدف الرئيس لإستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير إلى أن المنظمات الساعية إلى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة الشديدة والتي أطلق عليها (المحيط الأحمر) وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلاقة، ومن ثم إيجاد (المحيط الأزرق) عبر هذهِ الإستراتيجية المتمثلة مساراتها بالآتي (Duzon & Inc, 2006, 10)

١- النظر إلى الصناعات الشبيهة

ينبغي على المنظمة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال إمعان النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعاً أو خدمات بديلة أو مشابهة، تؤدي الغرض ذاتهِ الذي تقدمهُ منتجاتها كما في استخدام القلم والورقة أو توظيف محاسب أو استخدام بعض البرمجيات لترتيب المصاريف الشخصية، فجميعها بدائل ذات أشكال مختلفة يمكنها أن تؤدي الغرض ذاتهِ، وهي تمكين الناس من إدارة أمورهم المالية (رؤوف ،٢٠١٠،٣٢٣). كما تعد المنتجات التي تنفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لزبائنها "بدائل متماثلة، حيث إن المنظمة لا تتنافس فقط مع المنظمات الأخرى في مجال صناعتها بل تتنافس أيضاً مع منظمات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات بديلة بالمنتجات ذات الشكل المختلف، لكنها تخدم الوظيفة نفسها أو المنفعة الأساسية هي عادة بديلة لبعضها البعض إذ تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف وأشكال مختلفة لكن لها الهدف نفسهُ أو الغاية نفسها (طالب، والبناء ،٢٠١٢، ٧٦).

ويشير (الطائي) إلى أن المنتجات التي تتفق في طريقة عملها وكذلك الفوائد التي تقدمها لعملائها تعد (بدائل متماثلة) حتى وإن اختلفت في شكلها الخارجي ،من ناحية أخرى

تعد المنتجات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي لكنها متفقة في الفوائد التي تقدمها لعملائها تُعد (بدائل متقابلة) وعلى المنظمات أن تأخذ في نظرها مجموعة من الأسئلة وكالآتي (الطائي، ٢٠٠٩، ٢٠):

١- ما الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة قياساً بما تقدمهُ المنظمة .
٢- لماذا يختار الزبائن بدائل متقابلة لما تقدمُهُ المنظمة .

٢- النظر في المجموعات الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة

يشير كلاً من (كيم، موربورن،٢٠٠٥ ،٥) إلى أن مصطلح المجموعات الإستراتيجية يوجه نحو مجموعة منظمات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة، ففي أغلب الصناعات تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعة المنافسين الرئيسين فيها كما يمكن تصنيف المجموعات الإستراتيجية تبعاً لمحورين السعر والجودة، فكل قفزة في السعر تؤدي إلى قفزة في الجودة، ويمكن للمنظمات من خلال النظر إلى الصناعات المشابه أن تُوجد المحيطات الزرقاء، وأيضاً من خلال المجموعات الإستراتيجية (كيم ،وموربورن ،٢٠٠٦، ٩٠)، وفي الاتجاه نفسه استطاعت الكثير من الشركات أن تجد لنفسها محيطات زرقاء من خلال النظر إلى مجموعات إستراتيجية مختلفة في مجال عملها، ومن خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الإستراتيجيتين واِستبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه. يؤكد (Lindmark *et al.*, 2009,9) أن اغلب المنظمات تركز على التنافس داخل المجموعات الإستراتيجية التي تنتمي إليها ،لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من تلك المجموعات الإستراتيجية بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات الزبائن بالاختيار والانتقال بين المجموعات المتنافسة المختلفة.

ويشير (Noreen & Wang, 2010, 17) إلى أن مفتاح إيجاد المحيط الأزرق ضمن مجموعة إستراتيجية هو اختراق هذهِ الرؤية الضيقة من خلال فهم العوامل التي تحدد كيفية اِتخاذ قرار الشراء حول التعامل مع مجموعة إستراتيجية أخرى. ويبين (Themaat, 2011, 62) إن هذا المصطلح (**المجموعات الإستراتيجية**) يشير إلى مجموعة منظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ إستراتيجية متشابهة، كما ويمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية على نحو هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين هما: السعر والكلفة حيث إن كل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة مشابهة في الكلفة.

٣- إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين

تتفق الشركات المتنافسة على معنى محدد للزبون الذي تستهدفهُ لكن الحقيقة إن هناك سلسلة من الزبائن الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء، فالزبائن الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها. وهناك فئة يطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، وهذه الفئات الثلاث تختلف لديهم معنى قيمة السلعة (رؤوف، ٢٠١٠، ٣٢٣). ويشير (طالب، والبناء ،٢٠١٢، ٧٨) إلى أن أغلب المنظمات المتنافسة تتفق على معنى محدد للزبون الذي تستهدفُه لكن الحقيقة أن هناك سلسلة من الزبائن الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء.

٤- متابعة السلع والخدمات المكملة

المنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط بعضها مع البعض الآخر، وإن المنظمات تُقدم تشكيلة من المنتجات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة

عن المنظمات غير الناجحة، أي وأثناء وبعد ن السلع والخدمات التكميلية أصبحت معياراً لقياس فعالية المنظمات على اِختلاف أنواعها، حيثُ تختبئ القيمة المعروفة عادةً في المنتجات المكملة والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الإجمالي الذي يبحث عنهُ الزبائن عند اختيارهم لمنتج ما والطريقة المبسطة للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل وبعد استخدام المنتجات (طالب، والبناء، ٢٠١٠، ٧٩).

ويشير (كيم، موربورن ،٢٠٠٦، ٩٧) قليلة هي المنتجات التي تستخدم في الفراغ حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكملة، ولإيجادها على المنظمة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائنها الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، كما يشير (كيم،موربورن) إلى أنهُ يجب على المنظمة ابتكار محيطات زرقاء من خلال إثارة بعض التساؤلات ألآتية (كيم، وموربورن، ٢٠٠٥، ٦):

١.في أي سياق يقوم الزبائن باستخدام منتجات المنظمة ؟٢. ماذا يحدث قبل استخدامهم للمنتج وأثناءه وبعده ؟٣. محاولة التعرف على العقبات وتشخيصها ؟٤. هل بالإمكان تذليل تلك العقبات بتقديم حلول متكاملة من والمنتجات المكملة ؟

٥ - منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها، إنما على واحد أو أثنين من أسس إغراء الزبون ودفعهِ على الشراء. تتنافس بعض المنظمات بشكل أساسي من خلال السعر، وتعتمد بشكل كبير على حساب المنفعة المقدمة للزبون، وهنا يكون الإغراء منطقياً، لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والإغراء العاطفي (Kim, Maouborgn, 2005,70). ويتفق (رؤوف ،٢٠١٠، ٣٢٤) مع هذا التوجه مؤكدا أن أوجه المنافسة متباين بين المنظمات، فالبعض يركز على الكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد أخرى تركز في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفياً، وعلى الرغم من ذلك فإن مواطن جذب معظم السلع نادراً ما يكون في جوهرهِ واحد من الاثنين.

ويشير (Lindmark *et al*., 2009, 19) بأنه ينبغي على المنظمة الحفاظ على زبائنها ومحاولة كسب زبائن جدد لغرض تحقيق كفاءة أداء عالية، وبين (Themaat, 2011, 65) أن هناك نوعين من المنظمات وعلى النحو الآتي:

١. منظمات تتنافس أساسا في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي والصناعات ذات الجاذبية الوظيفية تقدم سلعاً رخيصة للزبائن وغالباً ما تتنافس منظماتها على تخفيض الأسعار من دون أن تهتم بالعناصر الأخرى .
٢. منظمات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر الزبائن فتصبح جاذبيتها من النوع العاطفي والصناعات ذات الجاذبية العاطفية تمنح زبائنها عدداً من العناصر التي تزيد السعر من دون زيادة في الجودة. ويضيف (Hill, 2000, 117) أن الجودة هي إدراك مستمر لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتلبيتها من خلال تحقيق المطابقة لمواصفات المنتج الذي يطلبونهً. كما يصفها (Nickels, 2002, 121) أنها وسائل لكسب رضا الزبون بواسطة إنشاء الجودة في تخطيط العمليات منذ بداية الإنتاج (شراء أو بيع أو خدمة) والاستخدام هو الذي يبين مدى رضا الزبون أو العكس.

٦- منظور الزمن

يشير (Kim, Maouborgn, 2005, 76) إلى أن هناك ثلاث مقاربات حرجة عند تقدير النزعات عبر الزمن لوضع الأساس لإستراتيجية المحيط الأزرق إذ يجب أن تكون هذهِ النزعات حاسمة بالنسبة لعمل المنظمة، وان يكون لها مسار واضح، مثل توقف تقنية ما أو

ظهور نمط حياة جديد أو تغيير في التشريعات أو المحيط. ويشير (كيم، موربورن، ٢٠٠٦،١١٠) إن كل الصناعات تخضع لإتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن والتفكير بالظهور والانتشار السريعين للانترنت أو العالمية لحماية البيئة وعند النظر إلى مثل هذهِ التحولات من المنظور الصحيح يمكنك أن تعرف كيف توجد فرصاً للمحيط الأزرق.ويؤكد (رؤوف ٢٠١٠ ،٣٢٥) إن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغير الكبير في الرغبات وأنماط الاستهلاك نتيجة انتشار الوعي البيئي وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، الأمر الذي يمثل فرصة حقيقية بإتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد هذهِ التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن. ويشير (Blegvad, 2010, 11) إلى أنه عندما يحدث التغير السريع في البيئة التنافسية فإن قدرة الإدارة على التفاعل مع التغيير صعبة جداً، وهذا يولد الخطورة الناتجة من التغير المتسارع ،لذلك فإن المدراء يجب أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف البيئي من السابق. وفي ضوء ما تقدم نحن نرى أن المنظمات المعاصرة إذا أخذت بنظر الاعتبار المسارات الستة التي تتضمنها إستراتيجية المحيط الأزرق، فإنها سوف تحقق الخطوات الثابتة والناجحة في الوصول إلى أسواق جديدة بعيدة عن المنافسين الحاليين.

الجانب التطبيقي

١- وصف الاشخاص المبحوثين

يشير الجدول (١) إلى خصائص عينة البحث متمثلة بالقيادات الإدارية التي تم الحصول عليها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من استمارة الاستبيان (بيانات عامة). حيثُ بلغت نسبة الذكور ٩٤%، وهذا يدل على أن شركة الحكماء تعتمد على الذكور في أداء مختلف أعمالها، وهذا قرار يعود لسياسة الشركة في إدارة أعمالها، كذلك تعتمد الشركة على الكوادر الحاصلة على شهادة البكالوريوس بنسة عالية بلغت ٨١،٨٨%، كذلك مدة الخدمة، حيث سُجلت نسبة عالية بلغت ٦٠,٦% للأشخاص التي تتراوح خدمتهم من ٣-٥ سنة، وفيما يتعلق بالعمر سُجلت نسب متساوية للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن خمسين سنة فأعلى، وكذلك الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة فأقل وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على الكوادر المتقدمة في العمر للحصول على المزيد من المهارات و الخبرات المتراكمة وكذلك الكوادر الفتية للحصول على الابتكار وتقديم كل ماهو جديد وما يلبي حاجات الزبون المتجددة، كما سجلت نسب المشاركة في الدورات والمؤتمرات معدلات متوسطة وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة حديثة العهد في نشاطها التجاري .

الجدول ١

وصف الأشخاص المبحوثين بحسب بعض الخصائص

المركز الوظيفي							
المدير		معاون مدير		رئيس قسم		مدير شعبة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	٣،٠٣	١	٣،٠٣	١٣	٣٩،٤٠	١٨	٥٤،٥٤
الجنس							
ذكر				أنثى			
ت	%			ت	%		
٣١	٩٤			٢	٦		

التحصيل الدراسي									
دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عال		ماجستير		دكتوراه	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٤	١٢,١٢	٢٧	٨١,٨٨	٢	٦,٠٦	-	-	-	-
مدة الخدمة									
٢ سنة فأقل		**٣-٥ سنة**				**٦ سنة فأكثر**			
ت	%	ت	%			ت	%		
٤	١٢,١٢	٢٠	٦٠,٦٠			٩	٢٧,٢٨		
العمر									
٣٠ سنة فأقل		**٣١- ٣٩ سنة**		**٤٠- ٤٩**		**٥٠ فأكثر**			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١١	٣٣,٣٤	٧	٢١,٢١	٨	٢٤,٢٤	٧	٢١,٢١		
الدورات									
بلا مشاركة		**١-٣**		**٤-٦**		**٧ فأكثر**			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٧	٢١,٢١	١٦	٤٨,٤٨	٦	١٨,١٨	٤	١٢,١٢		
المؤتمرات									
بلا مشاركة		**١-٣**		**٤-٦**		**٧ فأكثر**			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١٠	٣٠,٣٠	١٣	٣٩,٣٩	٧	٢١,٢١	٣	٩,١٠		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٢- وصف متغيرات البحث

تشير هذهِ الفقرة إلى وصف وتشخيص مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق والمتضمنة (النظر إلى الصناعات الشبيهة، الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية ضمن مجال الصناعة، إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين، النظر إلى تقديم عروض لخدمات ومنتجات مكملة، منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي، منظور الزمن)، وتشير إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل مسار من مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق وكما في الجدول (٢).

الجدول ٢

التكرارات والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
رئيسي	فرعي	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
النفوذ للصناعات الشديدة	X_1	٤	١٢.١	٧	٢١.٢	١٧	٥١.٥	٢	٦.١	٣	٩.١	٣.٢١	١.٠٥
	X_2	١٥	٤٥.٥	١٤	٤٢.٤	٣	٩.١	١	٣	-	-	٤.٣٠	٠.٧٧٠
	X_3	٨	٢٤.٢	١٤	٤٢.٤	٥	١٥.٢	٥	١٥.٢	١	٣	٣.٧٠	١.١٠
	X_4	٦	١٨.٢	٢٠	٦٠.٦	٥	١٥.٢	٢	٦.١	-	-	٣.٩١	٠.٧٦٥
	X_5	٤	١٢.١	٢٠	٦٠.٦	٤	١٢.١	٤	١٢.١	١	٣	٣.٦٧	٠.٩٥٧
المعدل		-	٢٢.٤	-	٤٥.٤	-	٢٠.٦	-	٨.٥	-	٣.٠٢	٣.٧٥	٠.٩٢٨
الانتقال عبر الكتل الإسرة المجهة	X_6	١٢	٣٦.٤	١٦	٤٨.٥	٤	١٢.١	١	٣	-	-	٤.١٥	٠.٨٧٠
	X_7	٢٥	٧٥.٨	٥	١٥.٢	٢	٦.١	١	٣	-	-	٤.٦٤	٠.٧٤٢
	X_8	٧	٢١.٢	٥	١٥.٢	١٠	٣٠.٣	٧	٢١.٢	٤	١٢.١	٣.١٢	١.٣١
	X_9	١	٣	١٨	٥٤.٥	١١	٣٣.٣	٣	٩.١	-	-	٣.٥٢	٠.٧١٢
	X_{10}	٨	٢٤.٢	١٥	٤٥.٥	٩	٢٧.٣	١	٣	-	-	٣.٩١	٠.٨٠٥
المعدل		-	٣٢.١٢	-	٣٥.٧٨	-	٢١.٨٣	-	٧.٨٦	-	٢.٤٢	٣.٨٦	٠.٨٨٧
إعادة مجموعة الزبائن المستهدفون	X_{11}	٥	١٥.٢	١٤	٤٢.٢	٨	٢٤.٢	٦	١٨.٢	-	-	٣.٥٥	٠.٩٧١
	X_{12}	-	-	١٧	٥١.٥	١٢	٣٦.٤	٤	١٢.١	-	-	٣.٣٩	٠.٧٠٤
	X_{13}	١	٣	٢٦	٧٨.٨	٦	١٨.٢	-	-	-	-	٣.٨٥	٠.٤٤٢
	X_{14}	٤	١٢.١	٢٢	٦٦.٧	٦	١٨.٢	١	٣	-	-	٣.٨٨	٠.٦٥٠
	X_{15}	٤	١٢.١	٢٥	٧٥.٨	١	٣	٣	٩.١	-	-	٣.٩١	٠.٧٢٣
المعدل		-	٨.٤٨	-	٦٣	-	٢٠	-	٨.٤٢	-	-	٣.٧١	٠.٦٩٨
تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكدلة	X_{16}	٦	١٨.٢	٩	٢٧.٣	١٢	٣٦.٤	٥	١٥.٢	١	٣	٣.٤٢	١.٠٦٢
	X_{17}	٧	٢١.٢	١٦	٤٨.٥	٦	١٨.٢	٤	١٢.١	-	-	٣.٧٩	٠.٩٢٧
	X_{18}	٧	٢١.٢	١٧	٥١.٥	٩	٢٧.٣	-	-	-	-	٣.٩٤	٠.٧٠٤
	X_{19}	١٠	٣٠.٣	٩	٢٧.٣	١١	٣٣.٣	٣	٩.١	-	-	٣.٧٩	٠.٩٩٢
المعدل		-	٢٢.٧٢	-	٣٨.٦٥	-	٢٨.٩٥	-	٩.١	-	٠.٧٥	٣.٧٣	٠.٩٢١
منفور الإغراء الوظيفي والعاطفي	X_{20}	٩	٢٧.٣	٨	٢٤.٢	١١	٣٣.٣	٥	١٥.٢	-	-	٣.٦٤	١.٠٥٥
	X_{21}	٣	٩.١	١٦	٤٨.٥	١٢	٣٦.٤	٢	٦.١	-	-	٣.٦١	٠.٧٤٧
	X_{22}	١٤	٤٢.٤	١٦	٤٨.٥	١	٣	١	٣	١	٣	٤.٢٤	٠.٩٠٢
	X_{23}	١٠	٣٠.٣	١٨	٥٤.٥	٤	١٢.١	١	٣	-	-	٤.١٢	٠.٧٤٠
	X_{24}	٤	١٢.١	١٢	٣٦.٤	١٥	٤٥.٥	٢	٦.١	-	-	٣.٥٥	٠.٧٩٤
	X_{25}	٣	٩.١	١٧	٥١.٥	٦	١٨.٢	٦	١٨.٢	١	٣	٣.٤٥	١.٠٠٣
المعدل		-	٢١.٧١	-	٤٣.٩	-	٢٤.٧٥	-	٨.٦	-	٠.٥	٣.٧٦	٠.٨٧٣
منفور الزمن	X_{26}	٦	١٨.٢	٢٠	٦٠.٦	٦	١٨.٢	١	٣	-	-	٣.٩٤	٠.٧٠٤
	X_{27}	٧	٢١.٢	٢١	٦٣.٦	٥	١٥.٢	-	-	-	-	٤.٠٦	٠.٦٠٩
	X_{28}	٩	٢٧.٣	١٨	٥٤.٥	٦	١٨.٢	-	-	-	-	٤.٠٩	٠.٦٧٨
	X_{29}	١	٣	٢٩	٨٧.٩	٣	٩.١	-	-	-	-	٣.٩٤	٠.٣٤٨
	X_{30}	٧	٢١.٢	٢٢	٦٦.٧	٤	١٢.١	-	-	-	-	٤.٠٩	٠.٥٧٩
	X_{31}	١١	٣٣.٣	١٣	٣٩.٤	٩	٢٧.٣	-	-	-	-	٤.٠٦	٠.٧٨٨
المعدل		-	٢٠.٧	-	٦٢.١١	-	١٦.٦٨	-	٠.٥	-	-	٤.٠٣	٠.٦١
المؤشر الكلي		-	٢١.٢٣	-	٤٨.١٤	-	٢٢.١٣	-	٧.١٦	-	١.١١	٣.٨٠	٠.٨١٩

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن (٦٩,٣٧%) من أفراد عينة البحث متفقون مع مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق كما تبين إن (٨,٢٧%) منهم غير متفقون، و(٢٢,١٣%) كانوا محايدين، وذلك بوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري قدرهُ (٠,٨١٩)، ويلاحظ من الجدول (٢) أن كل المسارات أسهمت في إغناء إستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك بأوساط حسابية متقاربة قدرها على التوالي (٣,٧٥، ٣,٨٦، ٣,٧١،

٣,٣،٧٦,٧٣، ٤,٠٣) والتي هي أعلى من الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث مع وجود تفوق نسبي لإسهام مسار منظور الزمن في إغناء إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة الوسط الحسابي ٤,٠٣، وإن من ابرز المسارات التي أسهمت في إغناء إستراتيجية المحيط الأزرق هي الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية، ومنظور الزمن، ومنظور الإغراء الوظيفي، وذلك بأوساط حسابية على التوالي قدرها (٣,٨٦، ٤,٠٣، ٣,٧٦) والتي هي أعلى من الوسط الفرضي (٣) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث .

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

التي تنص على "تمتلك القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تصوراً عن استراتيجيه المحيط الأزرق"، إذ تبين من المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (٣,٨٠) الذي هو أعلي من الوسط الفرضي (٣)، إن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تمتلك تصوراً واضحاً عن إستراتيجية المحيط الأزرق، ويؤكد ذلك أيضا قيم النسب لمؤشرات (اتفق ولا أتفق) البالغة على التوالي (٦٩,٣٧%)،(٨,٢٧%) الموضحة في الجدول (٢) .

اختبار الفرضية الثانية

تمثلت الفرضية الثانية مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة عينة البحث إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أي مدى تتوافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة والتي تم تحديدها من خلال مقارنة الوسط الحسابي لكل مسار مع الوسط الحسابي الموزون لجميع المسارات بتثبيت المتوفر من تلك المسارات في المنظمة المبحوثة ومن خلال نتائج المقارنة نجد أن المنظمة المبحوثة تتوافر فيها جميع مسارات تلك الإستراتيجية، وقد تم الاستناد في الحكم على توافر المسارات من عدمها من خلال قيمة الوسط الحسابي، فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي اعلى من قيمة المتوسط الحسابي الموزون فهذا يعني توافر المسار والعكس هو الصحيح، مما يعني صحة الفرضية الثانية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركة المبحوثة حديثة النشوء تواجه منافسة حادة وقوية مع شركات صناعة الادوية والمستلزمات الطبية المتواجدة في بيئة القطاع الدوائي في العراق مثل (شركة سامراء ونينوى (قطاع عام) والشركة العربية للمضادات الحيوية التابعة للاتحاد العربي لصناعة الادوية وغيرها من الشركات الخاصة) الأمر الذي حتم على الشركة المبحوثة (الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/مساهمة خاصة) السعي لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تنعكس على عملياتها بطريقة ابتكارية في مجال ممارسة الصناعة الدوائية لتتمكن من مواكبة بيئة الصناعة.

الجدول ٣

الوسط الحسابي لكل مسار ومقارنتهُ مع المتوسط الحسابي الموزون*

المسارات	الوسط الحسابي للمسار	المتوسط الحسابي الموزون	متوافر	غير متوافر
النظر إلى الصناعات الشبيهة	٣,٧٥	٣,١٨	√	-
الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية	٣,٨٦	٣,١٨	√	-
إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين	٣,٧١	٣,١٨	√	-

* تم توضيح كيفية استخراج المتوسط الحسابي الموزون في محور الاطار المنهجي/فقرة اساليب التحليل الاحصائي ص٥

المسارات	الوسط الحسابي للمسار	المتوسط الحسابي الموزون	متوافر	غير متوافر
النظر إلى تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة	٣,٧٣	٣,١٨	√	-
منظور الأغراء الوظيفي والعاطفي	٣,٧٦	٣,١٨	√	-
منظور الزمن	٤,٠٣	٣,١٨	√	-

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

اختبار الفرضية الثالثة

التي تنص على "تتباين درجة الأهمية بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق" في الشركة المبحوثة، ويبين الجدول (٤) درجة تباين أهمية مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة ويؤكد هذا صحة الفرضية الثالثة.

الجدول ٤

تباين اهمية مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة

المسارات	الوسط الحسابي للمسار	درجة الاهمية
منظور الزمن	٤,٣	١
الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية	٣,٨٦	٢
منظور الأغراء الوظيفي والعاطفي	٣,٧٦	٣
النظر إلى الصناعات الشبيهة	٣,٧٥	٤
النظر إلى تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة	٣,٧٣	٥
إعادة تحديد مجموعة الزبائن المستهدفين	٣,٧١	٦

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

اختبار الفرضية الرابعة

التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذاتُ دلالة معنوية بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة إذ توضح معطيات الجدول ٥ أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة ويؤكد هذا صحة الفرضية الرابعة.

الجدول ٥

علاقة الارتباط بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	١					
Y2	٠,٨٢٨**	١				
Y3	٠,٥٤١**	٠,٦٨٥**	١			
Y4	٠,٤٤٧**	٠,٥٥٥**	٠,٥٥١**	١		
Y5	٠,٤٨٨**	٠,٥٤٣**	٠,٦٦٩**	٠,٧٤٣**	١	
Y6	٠,٤٧٦**	٠,٥١٥**	٠,٤٦٩**	٠,٥٣٨**	٠,٨١٣**	١

$n = 33 , p \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

١. توصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تمتلك تصورات واضحة عن إستراتيجية المحيط الأزرق ومساراتها.
٢. تبين من خلال الواقع الميداني للشركة المبحوثة توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة، وهذا يعكس إدراك إدارة الشركة قواعد اللعبة التنافسية الجديدة التي تتطلب توجها استراتيجيا مضامينه التركيز على ابتكار القيمة وخلق الطلب وإيجاد زبائن جدد وبالتالي تحقيق العمل في إطار فلسفة المحيط الأزرق.
٣. يتضح من خلال النتائج التي أفرزها الجانب الميداني للدراسة تباين درجة اهمية مسارات استراتيجية المحيط الازرق في الشركة المبحوثة حيث تبوأ مسار منظور الزمن الدرجة الاولى في الأهمية مقارنة بالمسارات الاخرى.
٤. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق، مما يعني أن ادارة الشركة المبحوثة تعتمد كل المسارات لأنها احوج ما تكون باتجاه تبني استراتيجية المحيط الازرق الذي يساعدها على تحقيق النجاح في أعمالها في ظل المنافسة الشديدة بالقطاع الدوائي.

المقترحات

١. ضرورة الادراك المتزايد لإدارة الشركة المبحوثة لاستراتيجية المحيط الازرق بوصفها منهجا استراتيجيا معاصرا يمكن أن تتبناه لزيادة قدراتها في تطبيق قواعد اللعبة التنافسية الجديدة القائمة على الابتعاد عن فلسفة المنافسة التقليدية باعتماد مبدأ ابتكار القيمة الذي يعتبر حجر الزاوية لفلسفة المحيط الازرق.
٢. ضرورة مواكبة المنظمة المبحوثة للتغيرات البيئية والمتسارعة وعلى وفق مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق وبما يخدم توجهها الاستراتيجي .
٣. ينبغي على إدارة الشركة المبحوثة عدم التركيز فقط على الزبائن الحاليين، وإنما التفكير في المنتجات التي يحتاجها الزبائن المرتقبين(المحتملين) والمستهدفين.
٤. في ضوء نتائج الوصف والتحليل لدرجة أهمية المسارات ينبغي على إدارة الشركة المبحوثة أن تسعى إلى زيادة تفعيل كل المسارات من أجل الانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من المنافسة الحالية والتمكن من إعادة بناء حدود أسواقها.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. الراوي،خاشع محمود،(١٩٨٩) مدخل إلى الإحصاء،مديرية دار الكتب للطباعة والنشر،جامعة الموصل.
٢. رؤوف، عدنان رعد، (٢٠١٠)، دور وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد٦، ع ٢٦.
٣. طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب محمود مكي، (٢٠١٢)، إستراتيجية المحيط الأزرق والخبرة التنافسية المستدامة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. الطائي، حميد ، (٢٠٠٩)، إدارة المبيعات، ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. العديلي، محمد ناصر،(٢٠٠٩)، تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الاقتصادية الالكترونية ،الاقتصادية، العدد ٥٦٩١، السعودية.

٦. كيم، تشان & موربورن رينيه، (٢٠٠٥)، إستراتيجية السوق الأزرق كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة، الشركة العربية للإعلام العربي شعاع خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد٢٩٢، فبراير.
٧. كيم، تشان & موربورن رينيه، (٢٠٠٦)، إستراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة حانيوت حافظ، ط١، دار الفكر، دمشق.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Baik, Jongmoon and Kazman, Rich and Han, K., Wangsin, 2008. Sailing a Blue Ocean with value-innovation requirement, LEE Software, Published by the LEE Computer Society.
2. Baxter, Macleod and Lymne, F., (2008). Managing performance improvement, New York 100, 6, P.39.
3. Blegrad, Morten, (2010). A search for blue ocean, Arhus School of Business, 3rd. of May.
4. Blegvad, Morten, (2010). A search for blue ocean, Arhus School of Business, 3rd. of May
5. Burn, Tmothy, 2006. What color is your Ocean? Washington Smart CEO, www.smartcco.com.
6. Duzon, C., and T. Inc., (2006). The blue ocean strategy for emergin ICT business, final report, school of management, Boston University.
7. Hill, G.W.L., (2000). International Business, McGraw-Hill, Frwin, Boston.
8. Kim ,W., Chan, and Mauborgne, Renee, (2005). Summaries come, Internet Delivered Business book Summaries.
9. Kim, W., Chan and Mauborgne, Renee, (2005). Blue ocean strategy : How to create uncontested Mark Space and Make the competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
10. Lindmark, Adam (2009). Difficulties of collaboration for innovation, Thesis of Master of School of Economics and Management.
11. Nickels, William, G., and Mchugh, Tames and Mchugn, Suan M., (2002). Understanding Business, 6th. McGraw-Hill Companies, Inc.
12. Noren, Mans and Wang, Yining, (2010). Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared, Gothenburg Economic and Law.
13. Seidel, Julia, (2011). Department of management and engineering strategy and management in International Organization P.9-21.
14. Themaat, Tanyever, Loren, (2011). A Business Model Development Strategy to Expand into the Bottom of the pyramid Population. Degree of Masters, University of Stellenbosch.
15. Vermeer, Mike, T., (2008). Walking the value innovation lane: conceptual framework K, Master of Marketing, the Netherlands.