

تشخيص واقع تبني استراتيجية المحيط الأزرق في عينة من المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية-
Diagnosing the reality of adopting Blue Ocean Strategy in a sample of Algerian institutions-Explorative study-

حمرة يسرى¹، قصاي الياس²

¹ جامعة باجي مختار، مخبر LFIEGE - عنابة (الجزائر)، yousra.hamra@univ-annaba.org

² جامعة باجي مختار، مخبر LFIEGE - عنابة (الجزائر)، lyes2711@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/28

تاريخ الارسال: 2022/07/16

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تبني استراتيجية المحيط الأزرق في عينة من المؤسسات الجزائرية، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، تم تحليل إجابات عينة حجمها 117 مؤسسة باستهداف ممثل واحد عنها. بمنح الأولوية للإطارات الفاعلة. وشملت هذه العينة عشوائيا مجموعة من المؤسسات من 18 ولاية، تنتمي الى 16 نشاطا مختلفا، من مختلف الملكيات وبتنوع في الحجم. وقد أظهرت نتائج برنامج *Spss V25* أن المؤسسات المدروسة تتبنى استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مرتفع، وبتفاوتات نسبية بين أبعادها. وباستخدام اختبار *Kruskal Walls* لاختبار الفرضيات الفرقية، تبين أنه لا توجد فروق في تبني هذه الاستراتيجية تعزى لعامل الحجم، وهو العكس بالنسبة لطبيعة الملكية الذي تبين وجود فروق في التبني لصالح المؤسسات الخاصة، والحال نفسه لنوع النشاط لصالح الطباعة الاشهار التعليل. وتخلص الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تساعد المسيرين في تبني أفضل لاستراتيجية المحيط الأزرق.

كلمات مفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، الاستبعاد، التقليل، الابتكار، الزيادة.

تصنيفات JEL : M10، M31

Abstract:

This study aims to determine the reality of the adoption of Blue Ocean Strategy in a sample of Algerian firms. Based on a questionnaire as principal tool, answers of a sample of 117 were analyzed targeting one pivotal representative from each one. This sample was randomly included 18 willaya, belongs to 16 activities, in addition to a different forms of propriety and size. The results of *Spss v25* program showed that the firms studied adopt BOS to a high degree, with relative diffrencies in its dimensions. Indeed, *Kruskal Walls* test has shown that there is no diffrencies in adopting this strategy regarding to size variable. The opposite to the approprety variable, which has shown diffrencies to the interest of private institutions, Also to the advertising emballage-print from activity prespective.. The study concludes with a set of recommendations thqt may help managers to a better apply for BOS.

Keywords: Blue ocean strategy, Eliminating, Reduction, Innovation, Raising.

JEL Classification Cods : M10, M31.

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات عميقة على غرار انفجار ثورة رقمية هائلة وانتشار العولمة وما صاحبها من انفتاح الأسواق وتحرير في حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، ناهيك عن التغيرات المستمرة في أنماط الاستهلاك، الأمر الذي انعكس في الأخير على احتدام المنافسة في الأسواق التي أضحت محيطات حمراء مشبعة، وأضحت الاستراتيجيات التقليدية غير قادرة على ضمان البقاء واستدامة المزايا التنافسية.

من هذا المنطلق، ظهرت استراتيجية المحيط الأزرق (Blue ocean strategy: BOS) كأحدث الاستراتيجيات التي تهدف الى الانعتاق من المحيطات الحمراء والتوجه نحو إعادة رسم حدود السوق، بإيجاد فضاءات سوقية غير مكتشفة من قبل المنافسين، تكون بمثابة محيطات زرقاء آمنة لها. ومثلما يرتبط نجاح أي استراتيجية على مجموعة من المقومات، فإن تبني هذه الاستراتيجية يستدعي الالتزام بمجموعة من المبادئ وتجسيد أربعة أبعاد متكاملة، هذه الأخيرة تحتاج من المسير فهما معمقا لعوامل التنافس في الصناعة، بما يمكنه من استبعاد وتقليص بعض العوامل التي تضخم تكاليف المؤسسة والتي لا تخلق قيمة فعلية للزبون، وفي نفس الوقت يدعم ويتكسر عوامل أخرى جديدة تقدم قيم استثنائية للزبائن وتصنع علامة تجارية قوية لمؤسستها .

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يتضح أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق أصبح حتمية لا بد منها، وهذه الدراسة جاءت بدورها لمعرفة مدى واقعية هذا الطرح في المؤسسات الجزائرية، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة التالية:

- هل يوجد اتفاق حول تبني الأبعاد الأربعة لـ BOS (الاستبعاد، التقليص، الابتكار، الزيادة) في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية؟
- هل يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الحجم؟
- هل يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع النشاط؟

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد اتفاق حول تبني الأبعاد الأربعة لـ BOS (الاستبعاد، التقليص، الابتكار، الزيادة) في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الحجم عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع النشاط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوع استراتيجية المحيط الأزرق وعرضها لمبادئ تنفيذها، بالإضافة الى تسليط الضوء حول واقع تبنيها في المؤسسات الجزائرية، واذا ما كان هناك دور في هذا التبني يرجع لطبيعة الملكية، عامل الحجم، ونوع النشاط.

أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- تقديم احاطة نظرية باستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر؛
 - الوقوف على واقع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات الجزائرية؛
 - معرفة ان كان تبني هذه الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة له علاقة بطبيعة الملكية، عامل الحجم ونوع النشاط.

منهجية الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة اعتمادا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استخدم الوصفي في المحور النظري لضبط المفاهيم المتعلقة بالموضوع، أما المنهج التحليلي فتم اعتماده في تحليل العلاقة بين تلك المفاهيم وكذلك في تحليل مختلف النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

1-الإطار النظري: أساسيات نظرية حول استراتيجية المحيط الأزرق

للاحاطة النظرية بموضوع استراتيجية المحيط الأزرق، سيتم أولا ضبط مفهومها بالقاء الضوء على أهم التعاريف التي جاءت حولها ومن ثم عرض الأبعاد الأربعة التي تحدها، وصولا الى عرض مبادئها التي تقوم عليها.

1-1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

يعود الظهور الرسمي لاستراتيجية المحيط الأزرق الى كتاب صدر سنة 2005 من قبل الباحثين kim و Mauborgne والذي جاء تحت عنوان: «استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مساحة سوقية غير مطروقة وتجعل المنافسة أمرا لاغيا» وهذا كترجمة عن " Blue Ocean Strategy, how to create Uncontested Market Space and make the competition irrelevant" حيث تصورا فيه وجود نوعين من المحيطات، محيط أحمر كدلالة على المنافسة الدموية، وبالأحرى شدة المنافسة المرتفعة السائدة بين عدد كبير من المنافسين لتغطية مساحة سوقية شبه مشبعة. وكذلك محيط أزرق كدلالة عن اللون الأزرق للمياه الصافية، والمقصود هنا هي تلك المساحات السوقية البكر وغير المطروقة من قبل المنافسين أين يمكن للمؤسسة أن تخلق فيها طلب جديد. وعلى أساس هذه التفرقة، اعتبرا أن هذه الاستراتيجية تعبر عن جميع التحركات التي تهدف إلى خلق سوق جديدة، فهي على عكس استراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل نظرية تنافسية، تمثل استراتيجية المحيط الأزرق نظرية خلق سوق وتجعل من المنافسة أمرا غير واردا". ويمكن عرض تعاريف أخرى كالآتي:

- يعرفها Venkatech بأنها: "إستراتيجية تضع المؤسسة في تحدي حقيقي للتحرك بعيدا عن المحيط الأحمر الذي فيه تتنافس المؤسسات وجها لوجه مع منافسين مماثلين لها في الصناعة وفي مساحة سوق موجودة، فاستراتيجية المحيط الأزرق تتطلب منك أن تخلق فرصك وحدك من أجل إنشاء فضاء سوقي غير مأهول ولا منافسة فيه" (Venkatech , 2015, pp. 20-21).

- أما Laytone فيرى بأنها: "ترجمة لرسالة المؤسسة الطموحة لابتكار القيمة وفق إستراتيجية بعيدة عن المنافسة". (Layton, 2009)

- ويعتبرها Saxtoft بأنها: "الإستراتيجية المتبعة من قبل المبتكرين والمتحركين الأوائل لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة وللمشترين، وتكسر قاعدة المبادلة بين التمييز وانخفاض التكلفة". (Saxtoft, 2008, pp. 195-196)

- ويضيف **Coughlin**، إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها: " إستراتيجية تميز المؤسسات عن المنافسين بحيث أنها لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية (Coughlin, 2007, p. 177).

من خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية لا تضع المنافسة في التفكير الاستراتيجي للمسير إنما تركز على ابتكار قيمة جديدة للمؤسسة وللزبون معا، فهي تقود المؤسسة الى الاعتناق من المنافسة في المحيطات الحمراء المشبعة الى إيجاد مساحة سوقية غير مأهولة تحمل فرصا كبيرة للنمو بخلق طلب جديد وليس التنافس على الطلب الموجود.

1-2- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

في الدراسة التي أجريت من قبل Kim و Mauborgne حول أسباب النجاح والفشل في بيئة الصناعة، والتي كانت حول 108 مؤسسة، لأكثر من 150 حركة إستراتيجية ممتدة لفترة (1880-2000) شاملة أكثر من 30 مجالا في الصناعة (مجال الفنادق، السينما، الطاقة، الخطوط الجوية، الحواسيب، الإذاعة، البناء، صناعة السيارات، والصناعة المعدنية، وصناعات أخرى)، والتي تم فيها تحليل تحركات أهم المنافسين، وكذلك تحركات من كان أقلهم نجاحا، تم التوصل الى حقيقة أن من حققوا الريادة والنجاح طويل الأمد كانوا ممن اعتمدوا توجهها ابتكاريا وأوجدوا محيطات زرقاء خاصة بهم بعيدا عن المنافسة. كما تبين أنه ليس هناك صناعة أو مواصفة منظمتية تفسر إيجاد محيطات زرقاء، فإيجادها كان من قبل مؤسسات صغيرة وكبيرة؛ مسيرين شبان وأكبر عمرا؛ مؤسسات تعمل في صناعات جذابة وغير جذابة؛ مؤسسات حديثة التأسيس وأخرى قائمة من عشرات السنين؛ مؤسسات عامة وخاصة؛ مؤسسات يعتمد نشاطها على تقنيات عالية وأخرى لا؛ ومؤسسات محلية وأخرى من قوميات متنوعة (متعددة الجنسيات). ولكن القاسم المشترك بين هؤلاء هو تجسيدهم لأربعة أبعاد بشكل ضمني (Yinghan, 2017, p. 124). وتجدر الإشارة الى أن حدود السوق الفاصلة بين المحيط الأزرق والأحمر هي مجرد حدود وهمية في تفكير المسير، فالمشكل الجوهرى يكمن في كيفية خلق مساحات سوقية جديدة غير مأهولة (Hamra & Gassabi, 2021, p. 452)، وهذا الأمر ممكن تجسيده عبر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، الموضحة في الشكل أدناه (Samsul & Mohammad, 2017, p. 11):

الشكل(01): أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق



Source: Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, Impact of BOS on Organizational Performance, A literature review toward implementation logic, Journal of Business and Management, Vol 19, N1, 2017, p11

يمكن عرض مضامين كل من بعد من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي (حمرة و قصايي، 2021، صفحة 124):

- **الاستبعاد (Elimination):** يتمثل في استبعاد المؤسسة للممارسات المكلفة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل مصاريف المؤسسة، كاستبعاد منتج تراجع الإقبال عليه، واستبعاد العاملين غير الفاعلين ويتقاضون أجورا مرتفعة، وكننتيجة يتم تقليل التكاليف الإجمالية.

- **التقليص (Reduction):** ويشمل تخفيض إجراءات العمل عالية الكلفة القابلة للاستغناء عنها، ويجبر هذا البعد على إعادة النظر فيما إذا كانت هناك مبالغة في تصميم العروض المقدمة للزبائن ليتم تقليصها بما ينعكس على انخفاض التكاليف.

- **الزيادة (Raising):** وهو أن تسعى المؤسسة لرفع ودعم العناصر التي تضيف القيمة للزبون، من خلال تعزيز مستوى الجودة في المنتجات، أو إضافة منتجات تكميلية داعمة بما يلي حاجات الزبون.

- **الابتكار (Innovation):** هو أن تقوم المؤسسة بتقديم شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، من سلع أو خدمات أو ممارسات تزيد من القيمة المقدمة للزبائن، وخلق طلب جديد. وهذا البعد هو الأكثر إسهاما في إحداث قفزة في القيمة وولوج المحيطات الزرقاء.

تعمل ثنائية الاستبعاد والتقليص على خفض تكاليف المؤسسة، أما ثنائية الابتكار والزيادة فتخلق القيمة للزبون، ويؤكد الباحث Leavy على أن الاستبعاد والابتكار بمثابة بعدين مفتاحيين، لأن التقليص والزيادة في عوامل الصناعة المتنافس عليها، يكون تأثيرها أقل مقارنة باتخاذ قرارات حاسمة تتعلق باستبعاد بعض من تلك العوامل، أو بابتكار عوامل جديدة تماما. وبالتالي يجب التركيز على الأبعاد الأربعة معا (Leavy, 2018, p. 20). فالتركيز على الاستبعاد والتقليص فقط ما هو الا تعبير عن استراتيجية تخفيض التكاليف، كما أن الاقتصار على الابتكار والزيادة هو دلالة على تطبيق استراتيجية التمايز، وكلا الاستراتيجيتين في فراديتهما لا تمكنان المؤسسة من الانعتاق من المحيط الأحمر.

3-1-3-1- مبادئ تبني استراتيجية المحيط الأزرق

يعتمد إيجاد المحيطات الزرقاء على تبني ثمانية مبادئ أساسية يمكن عرضها فيما يلي:

1-3-1-1- إعادة بناء حدود السوق

يمكن إعادة بناء حدود السوق عندما تستحدث المؤسسة منتجات وخدمات عبر البحث في إحدى المسارات الستة لايجاد ما يمكن ادراجه من خصائص لعروضها، وهذه المسارات هي كالآتي: (Hafied & Hamra, 2021, pp. 569-571):

- **البحث في الصناعة البديلة:** شركة Yakult أعادت بناء حدود السوق عبر مشروب Probiotic يجمع بين الصناعة الغذائية والصيدلانية؛

- **البحث في المجموعات الإستراتيجية:** شركة Toyota طرحت سيارة Lexus تجمع بشكل مقارب جودة المجموعة الفارهة، وبسعر المجموعة المتوسطة؛

- **البحث في مجموعات الزبائن:** فلم أنسولين لشركة Novonordisk، صمم من منظور مرضى السكري بدلا من التركيز على المنظور الطبيب المستهدف عادة والذي يمثل الزبون المؤثر أو الوسيط، فقدمت منتجا ذو شكل مترف، خفيف الوزن، سهل الاستخدام لكونه في شكل طلاقات بدلا من الحقن التقليدية وقارورات الأنسولين)؛

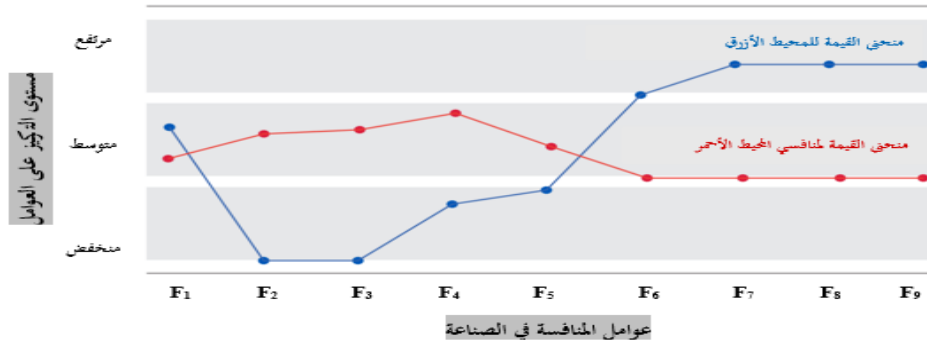
- البحث في المنتجات التكميلية: شركة Philips كانت أول من دمج الفلاتر المكتملة لمنتجاتها الرئيسية من غلايات الشاي؛
- البحث في الجانب الوظيفي والتأثيري للمنتج: أضفت Starbucks جانبا تأثيريا لصناعة ذات جانب وظيفي كمشروب القهوة بخلق تجربة مميزة للزبون بدلا من المتاجرة بالمشروب كسلعة عادية، وهذا بالابتكار في الأذواق والتركيز على الراحة، الديكور، الخدمة والجودة؛

- البحث الاستشراقي في مستقبل الأعمال: نجحت شركة Apple في هذا المسار حين قررت قبل عشر سنوات إزالة مداخل disketts من حواسيبها باستشراق أن الفلاشات ستكون بديلا عنها، وهو ما حدث بالفعل، الآن في عام 2022 يلاحظ اختفاء شبه تام لـ disketts وتوجه أكبر للفلاشات مقارنة بها.

1-3-2- التركيز على الصورة العامة عبر المخطط الاستراتيجي

بعد المام المسير بالمسارات الممكنة لاكتشاف محيطات زرقاء، يتعين عليه التخطيط لبناء استراتيجيته حول تلك المسارات بالتركيز على الصورة التي يعرضها المخطط الاستراتيجي (الشكل 02) وهو لوحة تحليلية لبيئة المنافسة يوضح العوامل المتنافس عليها الصناعة ومستوى التركيز عليها، بالإضافة الى منحنيات القيمة المتشابهة للمنافسين (المحيط الأحمر)، وبعتماد الأبعاد الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الابتكار، الزيادة) في تغيير تلك العوامل، سيتضح له كيفية توجيه منحني القيمة لمؤسسته بشكل مخالف، وحينها سيكون معبرا عن محيط أزرق (Singh, 2014, p. 75). (Orlov & Chubarkina, 2017, p. 3)

الشكل(02): المخطط الاستراتيجي



Source: Orlov, Alexandr K., and Irina Y. Chubarkina. "Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure." MATEC Web of Conferences. Vol. 106. EDP Sciences, 2017.

1-3-3- محاولة الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

بعد إيجاد المحيط الأزرق وتجسيده عبر الأبعاد الأربعة، يظهر السؤال التالي: كيف يمكن زيادة حجم المحيط الأزرق الذي تم انشائه؟ اذ ليس هنالك مؤسسة ترغب في الخروج من المحيط الأحمر لتتعامل مع عدد شحيح من الزبائن، وهنا عليها النظر الى غير الزبائن الممثلين في (الشكل 03) وأن تجد القواسم المشتركة في القيمة بينهم، وهذا حتى تتمكن من ابتكار عروض تلي جزء من حاجيات كل فئة. وهكذا تحول المؤسسات الطلب الكامن الى طلب حقيقي (Hersh & Abusaleem, 2016).

الشكل (03): نموذج تقسيمات غير الزبائن



Source : Anju Singh, 2014, The Evolution of Blue Ocean Strategy: The Ideas That Shaped a Century and its Companies, VIVECHAN International Journal of Research, Vol. 5, Issue 1, p77

1-3-4-التأكد من السياق الاستراتيجي الصحيح

يعد إيجاد محيط أزرق واكتشاف إمكانات تجميع أكبر كتلة من غير الزبائن وتحويلهم الى الزبائن، تقتدي هذه المرحلة التأكد من بناء نموذج عمل رصين يضمن أن تكون فكرة المحيط الأزرق تخلق قيمة للزبون من ناحية المنفعة والسعر، وفي نفس الوقت تخلق القيمة للمؤسسة ويمكن تجاوز معيقات تطبيقها. فعندما تجتاز المؤسسة أسئلة الدليل بالإيجاب (الشكل 04) والمتعلقة بالعناصر سابقة الذكر، هنا فقط يمكن المصادقة على تطبيق هذه الاستراتيجية. (Saputri & Hendrati, 2015, p. 16)

الشكل (04): دليل الموافقة على تبني استراتيجية المحيط الأزرق



Source : Anju Singh, 2014, The Evolution of Blue Ocean Strategy: The Ideas That Shaped a Century and its Companies, VIVECHAN International Journal of Research, Vol. 5, Issue 1, p76

1-3-5-تجاوز العقبات التنظيمية

يواجه تنفيذ واستراتيجية المحيط الأزرق بطبعها تواجه أربع عقبات (Venkatesh , 2018, pp. 21-22):

- العقبة المعنوية: تتعلق بعدم قدرة العاملين على إدراك الحاجة للتغيير الاستراتيجي، ويمكن تجاوزها بجعل المديرين جزءا من التجربة والالتقاء مع الزبائن المستائين مما يقودهم في الأخير الى فهم الحاجة من التغيير والموافقة عليه.
- عقبة الموارد: ان التحول نحو المحيط الأزرق لا يتطلب حجما هائلا من الموارد مثلما هو معتقد بالنسبة لعمليات التغيير، اذ يكفي معرفة الأنشطة التي تستهلك معظم الموارد دون تأثير كبير في الأداء (النقاط الباردة) وتلك التي لها تأثير كبير في الاداء ولكنها في حاجة للموارد (النقاط الساخنة)، ليمت بذلك حرير الموارد من النقاط الباردة وإعادة توجيهها نحو النقاط الساخنة، بما سيقصص التكاليف ويرفع القيمة.
- عقبة الدافعية: تتمثل في نقص دافعية العمال بما يحث من تطبيق الاستراتيجية بطريقه طوعية ومستدامة. ولخلق تفاعل جماعي،

ينبغي استهداف المؤثرين الاساسيين من القادة الذي يتمتعون بالاحترام في المؤسسة ومحاولة اقناعهم، بما سيؤدي في الأخير الى اقتناع الجميع.

- **العقبة السياسية**، دائما هناك مصالح ثابتة وقوية ستقاوم التغيير، وهو ما قد يهدد بايقاف تنفيذ الاستراتيجية او اخراجها عن مسارها. للتغلب على هذه العقبة يركز قادة التحول على رفع مستوى المؤيدين وهم المستفيدون أكثر من غيرهم من عملية التغيير، والتحرك بسرعة لعزل المعارضين وهم المتضررين من العملية والتوجه نحو تشكيل حلف واسع مع المؤيدين وعقد اتفاقا يعود بالمنفعة للجميع. فالمفتاح للتغلب على المعارض هو معرفة مؤيديه وبناء منطق مضاد مدعوم بحقائق لا تقبل النقاش.

1-3-6- بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية

لا يكفي على المسير إزالة العقبات التنظيمية، انما يجب عليه بناء ثقافته من الثقة والالتزام التي تدفع الافراد لتنفيذ الاستراتيجية في تعاون طوعي بعيدا عن الالزام. ولأنه دائما ما يتردد العاملين تجاه التغيير خاصة عندما لا يتم اشراكهم في صياغة الاستراتيجية، ينبغي هنا اشراكهم في القرارات التي تؤثر فيهم وتفسير أسبابها وسماع تدخلاتهم. ومع توضيح القواعد الجديدة للعمل ومعايير التقييم، سيركز العاملين بشكل أسرع على تنفيذ BOS بطواعية وبمبادرات أكبر (De Silva, 2019, p. 139).

1-3-7- الموائمة بين القيمة، الربح، ومصصلحة الأفراد

ناقش kim و Mauborgne مسألة الموائمة في الطبعة (2015) الموسعة من الكتاب، وهذا بعد ملاحظة أن التحدي الذي التمساه بأنفسهم و واجهته المؤسسات أيضا، هو كيفية الربط بين أبعاد الأداء (التجاري، المالي والاجتماعي). فحسب الباحثين، حتى تكون الاستراتيجية ناجحة ومستدامة، على المؤسسة أن تطور عرضا يجذب الزبائن، ويجب أن تخلق نموذج أعمال يحقق أرباحا عبر العرض المقدم، وينبغي أن توفر جو تحفيزي للأفراد العاملين بغية تنفيذ الاستراتيجية. وبالتالي تحقق المؤسسة نجاحا حينما تجمع قيمة كل من المؤسسة، الزبون، ومصصلحة الأفراد وفق مبدأ التمايز والتكلفة المنخفضة معا. وهذه الموائمة أو الاصطفاف أو الجمع، هو ماي ضمن نجاح واستدامة استراتيجية المحيط الأزرق (Kim & Mauborgne, 2015, p. 190).

1-3-8- تجديد المحيطات الزرقاء ومنع تحولها الى محيطات حمراء:

بعد نجاح المؤسسة في التمكين الفعلي من إيجاد وخلق محيط أزرق خاص بها، تأتي هنا مرحلة تجديده أمام محاولات التقليد، وهذا بمراقبة منحنيات القيمة على مستوى الشراع الاستراتيجي التي توضح درجة ومواطن التقليد حسب تماثل منحنيات القيمة لمنافسيها مع المنحنى الخاص بها، لتعيد بذلك إعادة توجيه المنحنى مرة أخرى بشكل مخالف عن مقلديها عبر تجسيد الأبعاد الأربعة مع الاستمرار في ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معا. (Kim & Mauborgne, 2015, p. 207).

2- الإطار التطبيقي: استطلاع واقع تبني استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

انطلاقا من أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق أضحي ضرورة حتمية، جاء هذا المحور لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تتبنى هذه الإستراتيجية، حيث سيتم أولا التعريف بمجتمع الدراسة والتحقق من ثبات الاستبيان واتساق عباراته، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة وثبات الاستبيان واتساقه

قبل التحقق من ثبات واتساق الاستبيان، يمكن التعرف على المؤسسات التي شملتها الدراسة كالآتي:

1-1-2- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الجزائرية، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية من هذه المؤسسات حجمها 186 مؤسسة تم تمثيلها من قبل مسؤول واحد عن كل مؤسسة من العينة المختارة، بمراعاة التنوع في النشاط، الموقع الجغرافي، الحجم، طبيعة الملكية، وقد تميزت العينة المختارة من ناحية الخصائص السابقة الذكر كالآتي:

- **الموقع الجغرافي:** شملت عينة الدراسة (18) ولاية: عنابة، الطارف، قالمة، سكيكدة، سطيف، قسنطينة، باتنة، الجزائر، تيبازة، بومرداس، برج بوعرييج، البليدة، سيدي بلعباس، البويرة، بجاية، تلمسان، بسكرة، الخلفة.
- **نوع النشاط:** تنتمي مفردات العينة إلى (16) نشاطا: الصناعات الغذائية، خدمات المطاعم والفنادق، الفلاحة والصيد البحري، الصيدلة والتجميلية، النسيج والجلود، الرياضة والترفيه، الخدمات المالية، تكنولوجيا المعلومات، النقل والتوزيع، الالكترونيات والكهربائيات، المعادن والمواد الكيميائية، الميكانيك والهيدروليك، التأثيث والصناعات المنزلية، الطباعة والتعليب والإشهار، التكوين، وخدمات أخرى.
- **الحجم:** شملت العينة مختلف أحجام المؤسسات، المصغرة، الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة.
- **طبيعة الملكية:** تمحورت العينة حول المؤسسات من جميع الملكيات، العامة، الخاصة، والمختلطة.

2-1-2- ثبات الاستبيان واتساقه الداخلي

تم توزيع استمارة الاستبيان على المسؤولين الممثلين لهذه العينة، بالتوجه إلى الإطارات الفاعلة، المسيريين أولاً، ومساعديينهم ثانياً، المسؤولين التجاريين ثالثاً، مسؤولي الإنتاج والجودة رابعاً، والمسؤولين الماليين خامساً. وبعد توزيع 186 إستمارة، استرجعت منها 123 وأستبعد منها 6 لنقص الإجابة على عباراتها، وبالتالي أنجزت الدراسة حول 117 استمارة صالحة. وقد تم اختبار ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ (الجدول 01)، الذي أظهر أن معامل الثبات الكلي للاستبيان هو 0,888 وهو أكبر من 0,70، بما يدل على ثبات استبيان الدراسة.

الجدول (01): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الاستبيان
0,888	0,789	30	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS V25

تم التحقق من مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلال الجدول أدناه الذي يوضح أن معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والمعدل الكلي لها تراوحت بين (0.661 - 0.741)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه يوجد اتساق داخلي بين الأبعاد الأربعة وإستراتيجية المحيط الأزرق، أي أن الأبعاد تتمتع بالصدق بما يسمح لها بقياس مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الجدول(02): معامل الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

الرقم	الأبعاد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الاستبعاد	06-01	0,661	0.000
02	التقليص	15-07	0,738	0.000
03	الابتكار	22-16	0,741	0.000
04	الزيادة	30-23	0,687	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

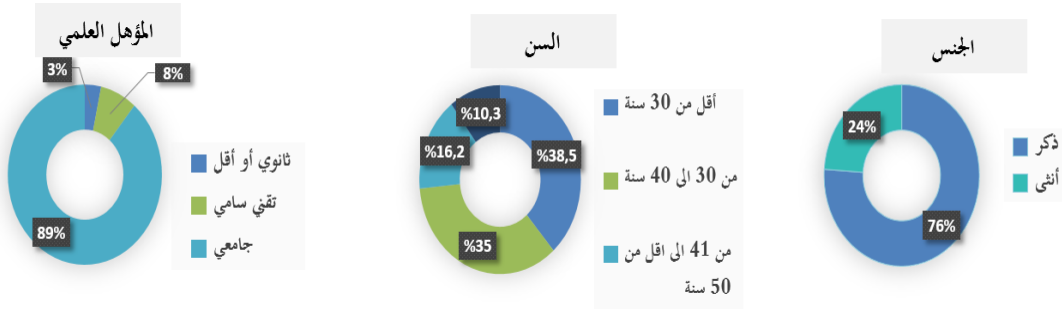
2-2- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

جاءت خصائص ممثلي هذه المؤسسات من الناحية الديموغرافية وبخصوص البيانات التي تخص مؤسساتهم كالاتي:

2-2-1- التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية للمبحوثين

يتضح من الشكل أدناه أن أغلبية المبحوثين هم من الذكور، إذ يمثلون نسبة 76,1% باعتبار أن ما يقارب نصف المبحوثين يشغلون منصب مسير عام، والذي عادة ما تتقلده فئة الذكور. كما يظهر أن أغلبيتهم أقل من 30 سنة بـ 38,5%؛ يليهم من تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بفارق ضئيل قدر بـ 3,5%، ليشكلان معا ما نسبته 73,5%، بما يدل على أن أغلب المبحوثين هم من الشباب. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فالمبحوثين ذوي الشهادات الجامعية يمثلون النسبة الأكبر بما يعادل 88,9% أي ما يقارب 90% هم جامعيين، وهو ما يتماشى مع استهداف الإطارات الفاعلة في المؤسسات الجزائرية المدروسة والذين غالبا ما يكونون ذو مستويات جامعية.

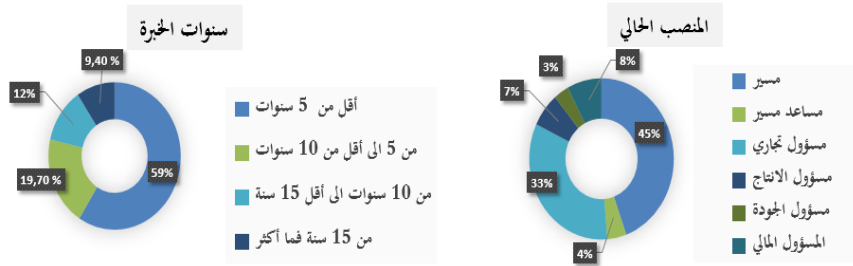
الشكل (05): توزيعات المبحوثين حسب متغير الجنس، السن، والمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

وفيما يخص المنصب الوظيفي فقد مثلت فئة المسيرين النسبة الأكبر من المبحوثين بـ 44,4%، وكانت نسبة مساعديهم 4,3%، أي أنه في مجموعهما معا يقودان إلى استنتاج أن ما يقارب نصف من المبحوثين هم من صناع القرار في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فيما جاءت فئة المسؤولين التجاريين ثانيا بنسبة 33,3% وهم المكلفين بالتعامل مع الزبائن والجانب التسويقي وأكثر دراية بالاستراتيجيات التسويقية كإستراتيجية المحيط الأزرق. وأخيرا فإن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بالمؤسسات التي يمثلونها حيث بلغت نسبتهم 59%، هذا ما يتوافق مع كون النسبة الأكبر من المبحوثين هم من الشباب الأقل من 30 سنة، وبحكم تلقي ما يقارب 90% للتكوين الأكاديمي فالتحاقهم بميدان العمل ومؤسساتهم الحالية لن يكون مبكرا وبالتالي من المنطقي تسجيل هذه النسبة المرتفعة لفئة الأقل من 5 سنوات.

الشكل (06): توزيعات الباحثين حسب متغير المنصب الحالي، الخبرة بالمؤسسة

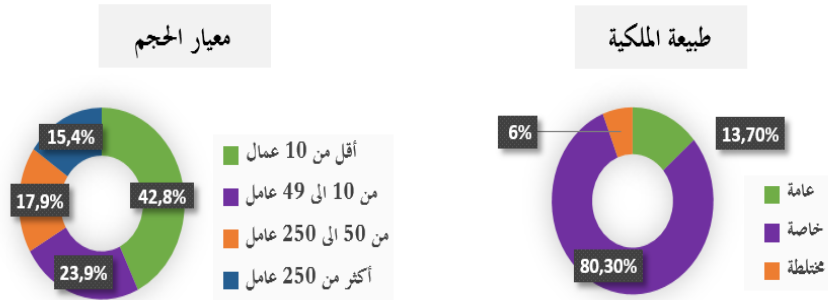


المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

2-2-1- التحليل الوصفي للخصائص المتعلقة بمؤسسات الباحثين:

يتضح من الشكل 7 أن المؤسسات الخاصة مثلت النسبة الأكبر بما يقدر بـ 80,3% وهو ما يتوافق مع النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة من المؤسسات المصغرة والصغيرة والتي تشكل معا ما نسبته 66,7% والتي أغلبها ذات ملكية خاصة.

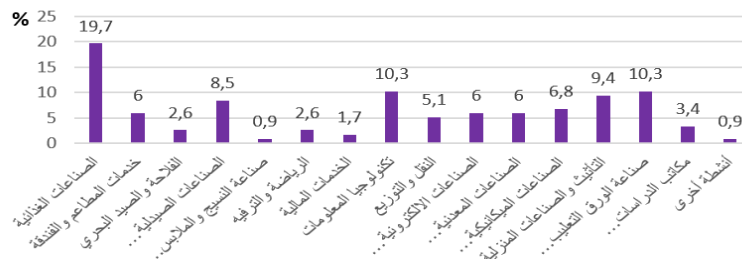
الشكل (07): توزيعات المؤسسات حسب طبيعة الملكية ومقياس الحجم



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

ومن ناحية توزع المؤسسات حسب نوع النشاط، فيتضح من الشكل 8 أن ممثلي مؤسسات الصناعات الغذائية يشكلون النسبة الأكبر بما قدر بـ 19,7%، وهذا لما تمثله الصناعات الغذائية كقطاع حيويا ناشطا ومساهما في الاقتصاد الوطني. وتليها في المرتبة الثانية فئة الناشطين في مجال الطباعة والتعليب والإشهار، وكذلك فئة الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات بنسب متساوية تقدر بـ 10,3%، إذ أن كلا النشاطين تزايد الاهتمام بهما في السنوات الأخيرة، فالجال الأول يدخل ضمن العمليات التسويقية والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح المنتجات في عصرنا الحالي، بالإضافة إلى المجال الثاني الذي يرقى رواجها كبيرا في إطار الرقمنة وتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الشكل (08): توزيعات المؤسسات حسب طبيعة الملكية ومقياس الحجم



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

2-3-اختبار فرضيات الدراسة

اعتمد اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تخص مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على اتجاه استجابات الباحثين حول تلك الأبعاد بناء على المتوسطات الحسابية. أما باقي الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى معرفة مدى وجود فروق في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تعزى لـ (طبيعة الملكية، وحجم المؤسسات، نوع النشاط)، فقد تم فيها الاعتماد على اختبار Kruskal Walls كبديل لتحليل التباين الأحادي One Way Anova وهذا لثبوت حالة عدم التجانس البيانات وفق اختبار Levene الذي كانت احتماليته أكبر من 0,05.

2-3-1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " لا يوجد اتفاق حول تبني الأبعاد الأربعة لـ BOS (الاستبعاد، التقليل، الابتكار، الزيادة) في المؤسسات محل الدراسة"، ولاختبارها تم تحليل اتجاهات الباحثين تجاه الأبعاد الأربعة للاستراتيجية كالآتي:

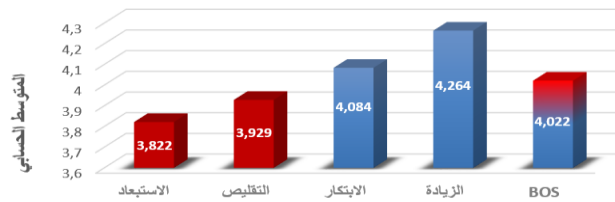
الجدول(03): معامل الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الاتجاه
تبني بعد الاستبعاد	117	3,8223	0,59135	04	مرتفع
تبني بعد التقليل	117	3,9297	0,43417	03	مرتفع
ثنائية الاستبعاد والتقليل	117	3,876	-	-	مرتفع
تبني بعد الابتكار	117	4,0846	0,55823	02	مرتفع
تبني بعد الزيادة	117	4,2640	0,48155	01	مرتفع جدا
ثنائية الابتكار والزيادة	117	4,1743	-	-	مرتفع
تبني BOS بأبعادها (المتوسط الحسابي المرجح)	117	4,0251	-	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

تشير النتائج في الجدول (03) إلى أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق على مستوى المؤسسات الجزائرية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وهذا وفق المتوسط الحسابي المرجح الذي قدر بـ (4.02). أما تبني كل بعد من أبعاد هذه الإستراتيجية، فقد جاء وفق آراء المستجوبين كالآتي:

الشكل (09): ترتيب درجة تبني إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الجدول (03)

- بعد الزيادة: أحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى المستجوبين و بدرجة (اتجاه) مرتفع جدا لأن متوسط حسابه (4.26) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (4.02) ؛

- بعد الابتكار: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى المستجوبين و بدرجة (اتجاه) مرتفع لأن متوسط حسابه (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (4.02) ؛
- بعد التقليل: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية لدى المستجوبين وبدرجة (اتجاه) مرتفع بالرغم أن متوسط حسابه (3.92) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (4.02) ؛
- بعد الاستبعاد: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية لدى المستجوبين ودرجة (اتجاه) مرتفع بالرغم أن متوسط حسابه (3.82) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (4.02) ؛
- وبالتالي يمكن ملاحظة أن ثنائية (الزيادة+الابتكار) كانت أكثر تبنيًا من ثنائية (التقليل+الاستبعاد) بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي للثنائية الأولى (4,14) وهو أعلى من الحسابي الكلي (4.02) وكذلك أعلى من المتوسط الحسابي للثنائية الأخرى (3,87).

2-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم صياغة هذه الفرضية كالاتي:

- H_0 : لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لطبيعة الملكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- H_1 : يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لطبيعة الملكية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

وبيّن الجدول (04) نتائج اختبار Kruscal Walls للفروق بين المجموعات الثلاث لطبيعة الملكية كالاتي:

الجدول (04): نتائج اختبار Kruscal Walls لمعرفة الفروق في BOS حسب طبيعة الملكية

sig	إحصائية الاختبار	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الملكية
0,034	6,778	57,19	,54708	3,9578	16	عامة
		61,68	,31507	4,0587	94	خاصة
		27,21	,31975	3,6738	7	مختلطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS25

من الجدول أعلاه يتضح أن $\alpha=0.05 < sig=0,034$ وبالتالي يتم رفض H_0 وقبول H_1 ، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير الملكية. ولمعرفة مصدر الفروق في المجموعات الثلاث توضح نتائج اختبار Games-Howell كالاتي:

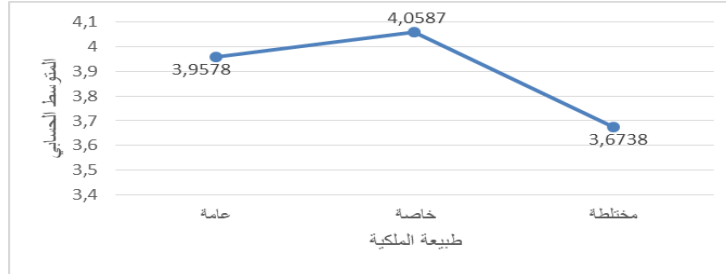
الجدول (04): نتائج اختبار Games-Howell لتحديد مصدر الفروق في طبيعة الملكية

مختلطة	خاصة	عامة	المجموعة 1 المجموعة 2
0,28395 Sig=0,289	-0,10089 Sig=0,757	/	عامة

0,38485*	/	/	خاصة
Sig=0,043			
/	/	/	مختلطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

الشكل (10): المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين حول طبيعة الملكية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

يتضح من جدول الفروق البعدية أنه توجد فروق في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق دالة إحصائيا بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات المختلطة ($\alpha=0,05 > sig= 0,043$) ولصالح المؤسسات الخاصة (أكبر متوسط حسابي=4,0587 كما هو موضح في الرسم البياني)، أي أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق كان من قبل المؤسسات الخاصة أكثر من العامة والمختلطة. ومن خلال ما سبق يتم: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لإستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لتغير الملكية لصالح المؤسسات الخاصة عند مستوى دلالة 0.05

3-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة هذه الفرضية كالاتي:

H_0 : لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لعامل الحجم عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لعامل الحجم عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبيّن الجدول (05): نتائج اختبار Krusal Walls للفروق بين المجموعات الأربعة لمعيار الحجم كالاتي:

الجدول (05): نتائج اختبار Krusal Walls لمعرفة الفروق في BOS حسب معيار الحجم

sig	K-W احصائية H	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الحجم
0,848	0,807	60,52	0,24476	4,0305	50	أقل من 10 عمال
		58,21	0,45577	4,0473	28	من 10-49 عامل
		59,48	0,39405	4,0486	21	من 50-250 عامل
		52,31	0,45696	3,9207	18	أكثر من 250 عامل

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

من الجدول أعلاه يتضح أن $\alpha=0.05 > sig = 0,848$ وبالتالي يتم قبول H_0 ورفض H_1 ، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير الحجم. أي أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق كانت من قبل جميع المؤسسات، المصغرة، الصغيرة، المتوسطة، وكذلك الكبيرة. ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لإستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير الحجم عند مستوى دلالة 0.05.

2-3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تم صياغة هذه الفرضية كالآتي:

H_0 - لا يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لنوع النشاط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H_1 - يوجد فروق دالة إحصائية في تبني BOS للمؤسسات المدروسة تعزى لنوع النشاط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبيّن الجدول (06) نتائج اختبار Kruscal Walls للفروق بين المجموعات 17 لنوع النشاط كالآتي:

الجدول (06): نتائج اختبار Kruscal Walls لمعرفة الفروق في BOS حسب نوع النشاط

sig	H احصائية الاختبار	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	النشاط
0,040	27,095	61,74	0,23115	4,0410	23	صناعات غذائية
		80,57	0,25018	4,2230	7	خدمات المطاعم والفندقية
		22,67	0,05076	3,7684	3	الفلحة والصيد البحري
		65,00	0,41717	4,1515	10	الصناعات الصيدلانية و التجميلية
		108,00	.	4,4871	1	النسيج الملابس و الجلود
		52,00	0,22287	3,9795	3	الرياضة و لترفه
		47,00	0,55699	3,8115	2	خدمات مالية
		65,08	0,41725	4,0860	12	تكنولوجيا المعلومات
		77,83	0,35177	4,2475	6	النقل و التوزيع
		51,43	0,40593	3,9405	7	الصناعات الالكترونية و الكهربائية
		51,29	0,50217	3,9187	7	الصناعات المعدنية الكيماوية
		22,75	0,46455	3,5453	8	الصناعات الميكانيكية الهيدروليكية
		43,45	0,34833	3,9247	11	التأثيث والصناعات المنزلية
		63,44	,20975	4,1060	12	صناعة الورق والتعليب و الإشهار
		77,75	0,12597	4,1688	4	الدراسات والخدمات التكوينية
		78,00	.	4,1696	1	قطاعات أخرى

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

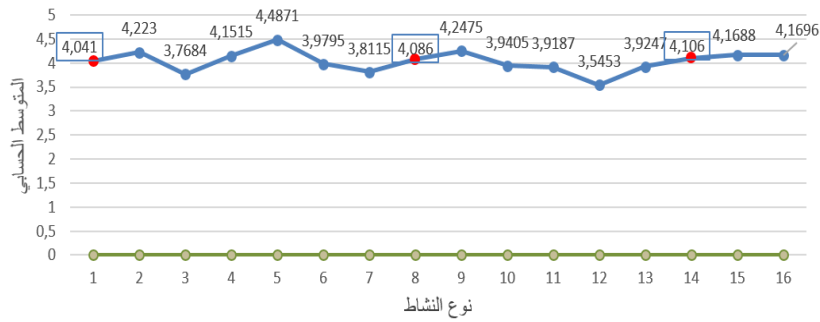
من الجدول يتضح أن $\alpha=0.05 < sig = 0,040$ وبالتالي يتم رفض H_0 وقبول H_1 ، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية المحيط الأزرق تعزى لمتغير نوع النشاط. ولمعرفة مصدر الفروق بين المجموعات، تم إجراء اختبار Games-Howell والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول والشكل البياني أدناه كالآتي:

الجدول (07): نتائج اختبار Games-Howell لتحديد مصدر الفروق في نوع النشاط

	المجموعة 1	المجموعة 2
الصناعة الورقية والتعليب و الإشهار	تكنولوجيا المعلومات	الصناعات الغذائية
-0,33763* Sig=0,010	-0,06497 Sig=0,100	/
0,27267* Sig=0,008	/	/
/	/	/

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

الشكل (11): المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين حول نوع النشاط



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V25

يتضح من جدول الفروق البعدية أنه توجد فروق في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق دالة إحصائيا بين نشاطات تكنولوجيا المعلومات والصناعة الورقية والتعليب والإشهار ($\alpha=0,05 > sig= 0,01$)، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين الصناعات الغذائية والصناعة الورقية والتعليب والإشهار ($\alpha=0,05 > sig= 0,008$)، وقد جاءت هذه الفروق لصالح المؤسسات الناشطة في الصناعة الورقية والتعليب والإشهار (أكبر متوسط حسابي بين المجموعات=4,1060 كما هو موضح في الرسم البياني). أي أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق كان من قبل مؤسسات الصناعة الورقية والتعليب والإشهار أكثر من غيرها في النشاطات الأخرى.

الخاتمة:

أظهرت الدراسة في جانبها النظري، أن تبني إستراتيجية المحيط الأزرق تتيح للمؤسسات فرصة للانتقال من المنافسة المفرطة في الأسواق المشبعة الى مساحات سوقية غير مأهولة تنفرد بالنشاط بها وتلبية طلب جديد لم يكتشف من قبل المنافسين. وأن هذا الانتقال الحاسم يتعلق بفاعلية تطبيق جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستعداد، التقليل، الابتكار، الزيادة)، ويمدى تبني المبادئ الثمانية لهذه الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس يمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- تبني المؤسسات الجزائرية محل الدراسة استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة، مع تفاوت نسبي في تبني أبعادها، الأمر الذي يدل على درجة الوعي الكبير لدى مسؤولي هذه المؤسسات بأهمية الاختلاف والتفرد عن المنافسين سواء بادراك

- منهم بشكل قصدي لتبني هذه الاستراتيجية في عملية تخطيطهم الاستراتيجي، أو حتى بتطبيق مضامينها وأبعادها دون إدراك منهم أنها تعود لاستراتيجية قائمة بذاتها كاستراتيجية المحيط الأزرق.
- أبدت المؤسسات محل الدراسة توجهها مرتفعا جدا وبالدرجة الأولى نحو تطبيق بعد الزيادة على حساب الأبعاد الأخرى، ولأن هذا البعد يرتبط بالأساس بعملية الابداع التي تقوم على مبدأ التحسين المستمر في المنتجات القائمة بما يرضي الزبون، فانه يمكن تفسير استثمار المؤسسات في تطبيق هذا البعد بالادراك البالغ لأهمية الزبون في تعزيز العلامة التجارية ومكانة الابداع في ذلك.
- كشفت الدراسة عن أن تطبيق بعد الابتكار كان مرتفعا بالدرجة الثانية بما يدل على الجهود المبذولة في ابتكار منتجات جديدة. فالابتكار عملية حيوية ومهمة في إيجاد المحيطات الزرقاء والانعقاد من المحيطات الحمراء.
- تبني بعد التقليص كان من اهتمامات المؤسسات أيضا وبدرجة مرتفعة وجاء ثانيا في الترتيب من ناحية الأهمية، وبالتالي يمكن القول أن هذه المؤسسات تعمل فعلا على تقليص العروض المكلفة بما يؤثر إيجابيا على هيكل التكاليف المؤسسة.
- تبني بعد الاستبعاد كان مرتفعا، غير أنه جاء في المرتبة الأخيرة من بين الأبعاد الأخرى، وهذا يعكس تردد هذه المؤسسات تجاه الغاء بعض الممارسات المماثلة لمنافسيها، فهذا البعد تحديدا يتطلب إرادة حقيقية وقرارات حاسمة من أجل استبعاد أكثر الممارسات اعتيادا وتطبيقا.
- معيار الحجم لم يكن له علاقة بالتوجه نحو اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية المدروسة، فتبنيها كان من قبل المؤسسات المصغرة، الصغيرة، المتوسطة والكبيرة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة Kim و Mauborgne التي أسفرت عن أن إيجاد المحيطات الزرقاء كان من قبل جميع المؤسسات المدروسة باختلاف أحجامها؛
- طبيعة الملكية كان لها علاقة بتبني استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات محل الدراسة، إذ أن المؤسسات الخاصة كانت أكثر اقبالا من غيرها في تبنيها مقارنة بغيرها من المؤسسات العامة والمختلطة. ويمكن تفسير ذلك بالنظر الى خصائص وتركيبية المؤسسات الخاصة التي غالبا ما تتمتع بروح المبادرة والابتكار وتحمل المخاطرة بأفكار جديدة، كالأفكار التي تحملها استراتيجية المحيط الأزرق، مقارنة بالمؤسسات العمومية التي يغلب عليها طابع مركزية القرار، والعديد من الاجراءات الادارية من أجل احداث التغيير، أما المؤسسات المختلطة وهي الصيغة المستحدثة من المؤسسات، فلم تصل بعد الى درجة عالية من الانسجام لكسر المنطق التقليدي للمنافسة وتبني استراتيجية تحمل الكثير من التحدي مثل استراتيجية المحيط الأزرق.
- نوع النشاط كان له دور مرتبط بتبني استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التي شملتها الدراسة، إذ أن المؤسسات الناشطة في مجال الطباعة والتعليب والتغليف والاشهار كانت الأكثر تبنيها لهذه الاستراتيجية، إذ أنه في السنوات الأخيرة ظهرت وكالات اعلانية واشهارية متفردة تقدم خدمات تعتمد بالدرجة الأولى على الابتكار في تقديم الأفكار الجذابة والتصميم الدعائي الاحترافي والمونتاج، تطوير مواقع الويب والتطبيقات والحملات عبر الإنترنت وتوسعت الى تنظيم الفعاليات والملتقيات بشراكات مع العديد من المؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات.

بناء على النتائج المتوصل اليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- لابد من إعطاء أهمية لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالقدر نفسه، وهذا حتى يكون تطبيق الاستراتيجية سليما ويخلق للمؤسسة منحى جديد للقيمة عن باقي المنافسين؛
- ينبغي على المؤسسات التي أظهرت وجود فروق في تبني الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الملكية والنشاط، أن تحاول إيجاد المسار الأنسب لها عبر المسارات الستة للمبدأ الأول لإعادة بناء حدود السوق مع الالتزام بباقي مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، بما من شأنه أن يمكنها في الأخير من إيجاد محيطات زرقاء.
- على المسيرين في أعلى الهرم الإداري أن يركزوا على اشارك واعلام أفراد المؤسسة باستراتيجية المحيط الأزرق المتبناة، مع توضيح أسباب تبنيها، بما سيسهل من تنفيذ الاستراتيجية ويقلص من مخاطر مقاومة التغيير التي قد تواجه هذه الاستراتيجية خاصة وأن تبنيها تصاحبه تغييرات جوهرية بالمؤسسة.

المصادر والمراجع:

1. حمرة يسرى، قصاي الياس، 2021، استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، اضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الاقتصادي، (3)، الصفحات 115-132.
2. Coughlin Dan, 2007, Accelerate: 20 practical lessons to boost business momentum, Kaplan Publisher, USA.
3. Creg, 2014, Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu, Centre de Ressources en Économie Gestion. Publié: 24/03, le lien: <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>, visité le: 18/05/2021.
4. De Silva Viruli, 2019, Banking foresight: blue ocean strategy for integrated development. 23 rd Anniversary Convention, pp 131-146.
5. Hafied Fatima, Hamra yousra, 2021, Theory Of Red Queen Effect: The Dilemma Of Hypercompetition. Journal of economics studies and researches in renewables energies, 8(2), pp 556-572.
6. Hamra Yousra, Gassabi Ilyes, 2021, Adopting Blue Ocean Strategy to break the competition and create value innovation-case study of Sun Circus company. Administrative And Financial Sciences Review, 5(2), pp 440-454.
7. Hersh Abdullah Mohamed, Abusaleem Khalil, 2016, Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage. Journal of Accounting & Marketing, 5(3), pp 1-8.
8. Kim W.Chan, Mauborgne Renée, 2015, Blue Ocean Strategy, how to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant. expanded edition, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.
9. Kim W.Chan, Mauborgne Renée, 2019, Blue Ocean Shift, beyond competing, proven steps to inspire confidence and seize new growth. Macmillan, London, England.
10. Layton, D, 2009, blue ocean strategic planning., published: 06/07 on: <http://blueoceanstrategicplanning.blogspot.com/2009/07/after-you-define-three-tiers-of-non.html>, visited: 21/06/2021.
11. Leavy Brian, 2018, Value innovation and how to successfully incubate blue ocean initiatives. Strategy & Leadership review, 46(3), pp 10-20.
12. Orlov Alexandr K, Chubarkina, Irina.Y, 2017, Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. MATEC Web of Conferences, EDP Sciences, vol 106.
13. Samsul Alam, Islam Mohammad Tariqul, 2017, Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(1).
14. Saputri Marheni Eka, Hendrati Mulyaningsih, 2015, Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta, Indonesia. Journal of Administrative and Business Studies, 1(1), 14-20.
15. Saxtoft Christian, 2008, Convergence, User Expectations, Communications Enablers and Business Opportunities. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
16. Singh Anju, 2014, The evolution of Blue Ocean Strategy: The ideas that shaped a century and its companies. VIVECHAN International Journal of Research, 5(1), pp 69-80.
17. Venkatech Upadrasta, 2015, The Art of Consultative Selling in ,Taking Blue Ocean Strategy a Step Ahead. CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, USA.
18. Venkatesh Ganpathy, 2018, Tipping Point Leadership in B-Schools: Exploring, SIBM Pune Research Journal, 21-27.
19. Yang kai, 2008, Voice of the Customer, Capture and Analysis, The McGraw-Hill, USA.
20. Yinghan Lv, (2017). The Business Model Study on Red Collar Group: Based on the Perspective of Blue Ocean Strategy. Chinese Studies, 6(2), pp 123-131.