

# مدى توفر أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في مجمع صيدال (المديرية العامة)

أ. براهمي خالد  
أستاذ مساعد  
جامعة تبسة  
Brahmi.khaled@gmail.com

د. توابتية الطاهر  
أستاذ محاضر - ب-  
جامعة أم البواقي  
tahar0082@yahoo.fr

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن السبل التي تجعل بعض المؤسسات تواجه المنافسة أو تتفادها، ويتم ذلك من خلال وابتكار وتكوير أساليب إنتاجية وخدمية جديدة، ومن هنا تأتي استراتيجية المحيط الأزرق، كأسلوب حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية للهروب إلى أماكن زرقاء خالية من المنافسة الحمراء، ومن بين هذه المؤسسات نجد مجمع صيدال (المديرية العامة) للصناعات الدوائية نحو ابتكار القيمة في قطاعها، ومدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واعتمدنا في هذه الدراسة على استبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة المبحوثة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي ركزت على دور هذا الأسلوب في دعم توجهاتها، وتقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز تلك التوجهات التي نراها ضرورية ومكتملة لنتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

## Abstract: :

The purpose of this study is to identify the driving forces behind arising imperative for value innovation, and to explore to what extent of **Saidal Group** applies the principles of Blue Ocean Strategy, The survey includes a questionnaire, which was distributed to administrators.

Data analysis produces a set of conclusions, which focus on the role of this strategy to support the direction the company to face its competitors. In the light of this, a set of recommendations is presented to strengthen these trends. One of them is that companies, which seek survival and excellence, must make use of the blue ocean strategy to enhance its competitive position through its approach to managing its relationship with customers.

**Key words:** Blue Ocean Strategy, blue ocean strategy Dimension

## المقدمة:

يسعى قطاع صناعة الأدوية في الجزائر بأهمية كبيرة وذلك لما يظطلع به من أهداف تنموية. وللارتقاء بمستوى أداء هذا القطاع تبرز أهمية تبني مؤسساته الصناعية بعض الاستراتيجيات التسويقية الحديثة، ولهذا ظهرت بعض الاستراتيجيات الحديثة مثل إستراتيجية المحيطات الزرقاء والتي تركز فلسفتها على إيجاد زبائن جدد وأسواق جديدة يصعب أو يطول اختراقها، وفي ظل هذا الصراع المحموم على الصدارة، الذي ينطلق من البحث عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد (المناطق المجهولة من السوق) لمواجهة شراسة المنافسة ضمن المحيطات الحمراء، فمن خلال هذا التوجه الاستراتيجي فإن المؤسسة عينه الدراسة تسعى على أن تعيد بناء حدود سوقها، وتمتد لأبعد من الطلب الحالي لاستبعاد المنافسين المحتملين وابتكار القيمة التي تعد بمثابة حجر الزاوية في هذه الإستراتيجية.

### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

#### 1- مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات المعاصرة لزيادة حصتها في السوق، من خلال تبني بعض الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تغيير قواعد المنافسة إلى درجة إلغائها أو تغيير شكل وحجم السوق، ويتم هذا إما بإيجاد أسواق جديدة، أو إضافة شرائح اجتماعية جديدة إلى طيف الزبائن المحتملين، ويتم ذلك من خلال إيجاد فراغات في السوق لم يصلها المنافسون من خلال تقديم المنتجات بطرائق ابتكاره متضمنة أفكارا جديدة، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة عينه الدراسة للإجابة على هذه الإشكالية المطروحة من خلال التساؤلات التالية:

❖ هل يمتلك مجمع صيدال تصورات عن إستراتيجية المحيط الأزرق؟

❖ ما مدى توافر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في مجمع صيدال؟

#### 2- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعد توجهها جديدا للمؤسسة المبحوثة خاصة على المدى البعيد لاستشراف أسواق جديدة في المستقبل، لمواجهة ضغوط منافسة المحيطات الحمراء، وبالتالي تحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار من خلال التطبيق التدريجي لأبعاد هذه الإستراتيجية لمواجهة المنافسين المحتملين في المستقبل.

#### 3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، وترمي إلى تسليط الضوء على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لنشر الوعي الاستراتيجي للمؤسسات، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد مصفوفة المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4- فرضيات الدراسة:

صيغت وصممت فرضيتين نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالاً على الإشكالية المطروحة وهي كالتالي:  
الفرضية الأولى: تتوفر المؤسسة المبحوثة على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.  
الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة.

#### 5- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة عمال وإطارات مجمع صيدال (المديرية العامة)، فيما تمثلت العينة المبحوثة المدير العام والأمين العام، وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء المصالح، ورؤساء الأقسام، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، فقد بلغ حجم عينة الدراسة 58 فرد، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، وتم استرداد 56 استمارة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 6 استبيانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة فيها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 50 استبانته.

#### 6- أداة الدراسة:

تم في هذه الدراسة اعتماد على استبيان من أجل جمع البيانات، وصمم هذا الاستبيان وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها، وتضمن محورين، الأول متعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتم استخدام مقياس لكارث الخماسي في تحديد الإجابة على فقرات هذا الاستبيان:

الجدول رقم (1): اتجاه درجات السلم حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الاتجاه	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
الدرجات	5	4	3	2

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

#### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- أ- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الطرق الإحصائية التالية:
  - ❖ التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة المدروسة؛
  - ❖ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة للاستمارة؛
  - ❖ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان؛
  - ❖ الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي؛

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبار الإحصائي التالي:

✓ معامل الارتباط الخطي البسيط: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة ارتباط بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة عينة الدراسة، حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته من الواحد

الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسي.

8- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

لقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة ميدانيا على العينة الكلية للدراسة وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): يمثل الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق)

العدد	الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الزيادة	1	تساهم أماكن البيع المتعددة في زيادة الحصة السوقية لمؤسستكم.	0,754	0,000
	2	طريقة عرض منتجاتكم لها دور في زيادة مبيعاتكم.	0,638	0,000
	3	الاعتماد على إستراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات.	0,609	0,000
	4	تحسين جودة الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مبيعات مؤسستكم وأرباحها	0,487	0,005
	5	حققت مؤسستكم تحسنا بالتوسع في أعمالها في السنوات الثلاثة الأخيرة.	0,523	0,001
الاستبعاد	6	تسعى مؤسستكم إلى محاولة الابتعاد عن البيع في نقطة واحدة	0,461	0,008
	7	تقوم مؤسستكم باستبعاد المواد والإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة وحجم المبيعات.	0,570	0,001
	8	تعمل مؤسستكم استبعاد بعض المصاريف التسويقية التي تضخم التكلفة.	0,635	0,00
	9	العمل على استبعاد بعض رجال البيع الذين ثبت فشلهم في عدم زيادة المبيعات لمنتجات مؤسستكم.	0,751	0,000

0,006	0,473	تمتلك مؤسساتكم كشوفاً كاملة لكل ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.	10	
0,000	0,604	النمط التنظيمي لمؤسساتكم يساعد على تحقيق أهداف إستراتيجية الابتكار.	11	الابتكار
0,000	0,745	يساهم الابتكار في توسيع أسواق مؤسساتكم وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.	12	
0,00	0,675	تركز مؤسساتكم على ابتكار منتجات تحقق لها تفوق تنافسي كمنتج جديد أو علامة جديدة أو أسواق مبتكرة.	13	
0,00	0,622	تزداد ثقة الزبون بمؤسساتكم كلما قدمت له كل ماهو جديد خدمات ولبت طموحاته.	14	
0,00	0,712	يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة مفتاح نجاح مؤسساتكم في تحقيق تفوقها واتساعها لتشمل أسواق جديدة في كل مرة.	15	
0,00	0,598	تعتمد مؤسساتكم في كسب ثقة الزبون على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة والردئية.	16	التقليص
0,00	0,586	ضمن خطة مؤسساتكم الحفاظ على تدنية الضياعات في المادة الأولية وتقليصها إلى أقل حد ممكن.	17	
0,01	0,545	تحاول إدارة مؤسساتكم دائماً تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليصها قدر الإمكان مما ينعكس ذلك إيجاباً على التكاليف الكلية.	18	
0,00	0,720	وضعت مؤسساتكم خطة لتقليص الأخطاء الداخلية والخارجية لجودة منتجاتها إلى أقل ما يمكن لكسب ثقة الزبون.	19	
0,003	0,503	تتخلص مؤسساتكم من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى وان كانت جيدة اقتصادياً وفنياً.	20	
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

التعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المحور الأول والبالغة (20) فقرة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين 0,461 و0,754 وذلك ما يفسر وجود ارتباط بين

الفقرات والمحور الذي تندرج ضمنه عند مستوى دلالة معنوية (0,05)، وهذا يؤكد أن المحور الأول من الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وصالحه للتطبيق على عينة الدراسة.

#### ب- صدق الإتساق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبيان قمنا بعرضه على ثلاثة أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وقد تم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها غالبية المحكمين في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

#### ت- الصدق البنائي لمحاور الاستبانة:

من خلال الجدول رقم (3) نجد أن معامل الارتباط بين درجات المحور الأول والاستبيان ككل بلغت 0,861، وهذا ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات المحور الأول والاستبيان ككل عند مستوى دلالة معنوية (0,01)، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لمحاوره، وبالتالي محاوره صادقة لما وضعت لقياسه وصالحه للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول رقم (3) : الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور 1	أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	0,861**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ث- ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) والذي يشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وقد يكون مقبولاً ابتداءً من 0,6، والثبات يعني أنه يوجد اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الدراسة لعدة مرات، وبعد تطبيقنا لهذا المعامل على برنامج SPSS<sub>21</sub> كانت النتائج حسب الجدول رقم (04):

الجدول رقم (4): يمثل نتائج اختبار معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ

الأول	الزيادة	5	0.712
الثاني	الاستبعاد	5	0.659
الثالث	الابتكار	5	0.831
الرابع	التقليص	5	0.641
المحور الأول	أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق	20	0.748

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>21</sub>

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة مقبولة حيث حصل البعد الأول على نسبة مقدارها (71.2%) وهي نسبة مقبولة، أما البعد الثاني فبلغت (65.9%) وهي كذلك نسبة مقبولة لأنها أكبر من 60%، وقد بلغ معامل الثبات للبعد الثالث والرابع قيم (83.1%) و (64.1%) على الترتيب، أما لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام بلغت (74.8%)، وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل والقيام بالدراسة.  
ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

#### 1- مفاهيم حول إستراتيجية المحيط الأزرق: (Blue Ocean Strategy)

##### أ- من إستراتيجية المحيط الأحمر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق:

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال ربع القرن الأخير على المنافسة الحمراء، فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب عن طرق المنافسة بتوظيف أدوات وأفكار إدارية معروفة مثل (تقليص الحجم - تمييز المنتجات - تركيز الجهود - تحسين الجودة)، وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه بالمنافسة في المحيط الأزرق،<sup>1</sup> وظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء أو (الأسواق البكر) مجرد أمنية أولم تتحول إلى ممارسة حقيقية إلى غاية سنة 2005، حيث ظهر مدخل استراتيجي جديد أطلقه الاقتصاديان (Kim, W.C. & Mauborgne Renée)، وهما من أشهر مفكري وضع الإستراتيجيات على الصعيد العالمي،<sup>2</sup> ويدعو هذا الفكر الجديد المؤسسات إلى الابتعاد عن الأسواق التي تشتد فيها المنافسة والتي أطلقا عليها مصطلح (المحيط الأحمر)، والبحث عن أسواق جديدة غير مستهدفة من المنافسين، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم قيم جديدة مميزة في المنتجات والخدمات بسعر جذاب، وجذب زبائن جدد، وإنشاء أسواق جديدة، وخفض التكلفة وتحقيق الربح والنمو والنجاح في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.<sup>3</sup>

##### ب- مفهوم إستراتيجية المحيط الأحمر:

نجد هذه الإستراتيجية في المؤسسات ذات الصناعات القائمة في الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة، حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة، بحيث تجهذ المؤسسات نفسها للتغلب على منافسها، لحياسة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي، لكن مع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية، فتتعاكس المياه وتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق.<sup>4</sup>

##### ت- مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعنى هذه الإستراتيجية بالصناعات التي لم تخرج إلى المناطق المجهولة من (نقاط السوق النائية)، التي لم يصلها من يعكس صفوها قط، وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى، وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية، وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق).<sup>5</sup>

ومن خلال هذا الاستعراض يمكن أن نعطي تعريف لهذه الإستراتيجية الجديدة والتي نعتبرها " بمثابة مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقا، وتمثل مساحات فارغة من الأسواق البكر التي لم يصل إليها المنافسين بعد، لطرح منتجات جديدة غير معروفة، وجذب زبائن جدد، والعمل على الاحتفاظ بهم في تلك الأسواق الصافية ذات اللون الأزرق، الذي لم تعكره دموية المنافسة الحمراء بعد".

ث- الفروق الجوهرية بين إستراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

يمكن أن نرصد بعض الفروق بين الاستراتيجيين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5) الفروق الجوهرية بين إستراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

بنود إستراتيجية المحيط الأزرق	بنود إستراتيجية المحيط الأحمر
اصنع سوق جديد لم تصله المنافسة بعد	تنافس داخل نفس مجال السوق القائم
اجعل المنافسة خارج اللعبة	تغلب على المنافسين للاستمرار
اصنع طلب جديد لم يكن موجود من قبل	استخدم نفس الطلب القائم في السوق
اكسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات	اختر مبادلة بين زيادة القيمة أو تقليص النفقات
نوع القيمة مبتكرة	نوع القيمة مضافة

Source: Blue ocean strategy, creating new market space that would make the competition irrelevant

, Published by INSEAD Blue Ocean Strategy Institute in Fall, 2015,p08.

## 2- أبعاد مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعنى إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات ببعض العوامل التي يمكن تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة أو أخرى يمكن الاستغناء عنها، بالإضافة إلى عوامل كانت تعتمد عليها المؤسسة لكن باستبعادها لا يؤثر عليها أو يمكن استبدالها بأخرى تزيد من مردودية المؤسسة، وتعتبر هذه العوامل بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد<sup>6</sup>، وبغية الوصول إلى هذه الإستراتيجية على المؤسسات أن تسعى باتجاه ابتكار القيمة وفق عدة مبادئ يمكن سردها في النقاط التالية:

الاستبعاد: تسعى بعض المؤسسات إلى استبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملياتها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على حجم وجودة المبيعات،<sup>7</sup> وبالتالي يمكن النظر إلى هذا المبدأ أنه يختص باستبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل، ولا تقدم منفعة للمؤسسات أو العملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية. مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المؤسسة وتميزها مع ضرورة امتلاكها لكشوف مفصلة حول ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.<sup>8</sup>

التقليل: ويعني تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة. كان تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وان كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة من أجل تميز المؤسسة عن منافسيها.<sup>9</sup>

الزيادة: ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا سريعا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء، والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على شهرتها وسمعتها محليا ودوليا، مما يمكن ذلك من جلب زبائن جدد وإداريين ذوي خبرة وكفاءة عالية للعمل فيها.<sup>10</sup>

أ- الابتكار: ونقصد به تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى منتجات وتطبيقات واقعية مفيدة للمؤسسات التي تتبناها، لذلك فان المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الصمود والتجديد في كل مرة أو تقديم حلول مبتكرة لمشاكل قائمة، للوصول للكفاءة.<sup>11</sup>

ثالثا: الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1- تحليل خصائص عينة الدراسة:

تمّ في هذا العنصر إلى التطرق للخصائص والسمات الوظيفية التي يمتاز بها أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يلخص خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	66 %
	أنثى	17	34 %
	المجموع	50	100 %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	13	26 %
	من 31 إلى 40 سنة	14	28 %
	من 41 إلى 50 سنة	16	32 %

%14	7	أكبر من 50 سنة	
%100	50	المجموع	
%30	15	ثانوي	المؤهل العلمي
%56	28	جامعي	
%14	7	دراسات عليا	
%100	50	المجموع	
%12	6	محاسبة	التخصص العملي
%22	11	مالية	
%26	13	تسيير	
%16	8	اقتصاد	
%24	12	أخرى	
%100	50	المجموع	
%14	7	أقل من 5 سنوات	الخبرة
%34	17	من 5 إلى 10 سنوات	
%36	18	من 11 إلى 15 سنة	
%16	8	أكثر من 15	
%100	50	المجموع	
%2	1	مدير عام	الوظيفة
%2	1	أمين عام	
%12	6	مدير	
%28	14	رئيس مصلحة	
%18	9	نائب رئيس مصلحة	
%14	7	موظف في مديرية التسويق	
%24	12	أخرى	
%100	50	المجموع	

المصدر:  
من  
إعداد

الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS<sub>21</sub>)

❖ الجنس: من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 66% ذكور، وما نسبته 34% إناث، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل مجمع صيدال (المديرية العامة).

❖ **العمر:** من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 26% عمرهم من 20 إلى 30 سنة، وما نسبته 38% عمرهم من 31 إلى 40 سنة، وما نسبته 32% عمرهم من 41 إلى 50 سنة، وما نسبته 14% عمرهم من 51 سنة فأكثر، أي أن فئة 31 إلى 40 سنة هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة، وتدل النتيجة السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة، وهذا ما يخدم أهداف الدراسة.

❖ **المؤهل العلمي:** من خلال الجدول رقم (7) يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 30% مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن ما نسبته 56% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن ما نسبته 14% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، أي أن فئة الجامعي والدراسات العليا هم أكثر نسبة في العينة المستهدفة، وهذا ما يفسر أن أغلب إجابات أفراد العينة تنسب بالموضوعية.

❖ **مجال التخصص العملي:** من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال التخصص العملي لأفراد العينة المختارة تتمثل فيما نسبته 12% تخصصهم محاسبة، وما نسبته 22% تخصصهم مالية، وأن ما نسبته 26% تخصصهم مسيرين، وأن ما نسبته 16% تخصصهم اقتصاد، فيما تتمثل نسبة 24% في تخصصات أخرى.

❖ **سنوات الخبرة:** من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل فيما نسبته 14% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وما نسبته 34% لفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة، وما نسبته 36% لفئة من 11 إلى 15 سنة وما نسبته 16% لفئة أكثر من 15 سنوات خبرة، أي أن فئة من 11 إلى 15 سنة خبرة هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

❖ **الوظيفة:** من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المشغولة لأفراد العينة المختارة حيث تتوزع النسبة الكلية للعينة المختارة بين 2% للمدير العام و2% للأمين العام و12% لمدراء المصالح للمجمع بالإضافة إلى 28% و 18% تتوزع لرؤساء المصالح ونوابهم على التوالي، و 14% لموظفين في مديرية التسويق، وأخيرا 24% لوظائف أخرى متفرقة بين الصيادلة والمخبرين والكيميائيين، وتدل هذه النسب السابقة على التنوع في مستوى الوظائف المشغولة من طرف أفراد العينة المختارة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة وهذا ما يخدم أهداف الدراسة.

وتدل النتائج السابقة للمتغيرات الديمغرافية للعينة المختارة أنهم يتمتعون بخبرة متوسطة تتوافق مع أعمارهم وطبيعة المناصب العملية التي يشغلونها، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة اتجاه موضوع الدراسة.

## 2- تفسير وتحليل محاور الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تحليل ومناقشة محاور الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها من مخرجات برنامج (SPSS<sub>21</sub>) الإحصائي، حيث تم استخدام هذا البرنامج لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لوصف خصائص مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارث الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الاستبانة المتعلقة بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. وقد تقرر أن تكون فيئات ودرجات المتوسط الحسابي لإجابات المبحثين عن كل عبارة حسب السلم الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): الحدود الدنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	[1 – 2.5]	[2.5 – 3.5]	[3.5 – 5]

المصدر: من إعداد الباحث

أ- تحليل الآراء لفقرات المحور الأول: أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم التحقق من تطبيق كل مبدأ وذلك من خلال حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجداول التالية:

جدول رقم (8): تحليل آراء فقرات البعد الأول (أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق)

الرقم	فقرات المحور	المقاييس	التكرارات والنسب المئوية (%)					الدرجة	مستوى القبول	الترتيب
			مؤقتة تماماً	مؤقتة جزئياً	تامة	غير مؤقتة تماماً	غير مؤقتة جزئياً			
1	تساهم أماكن البيع المتعددة في زيادة الحصة السوقية لمؤسستكم.	التكرار	7	20	17	3	3	3.5	مرتفع	3
		النسبة	14%	40%	34%	6%	6%			
2	طريقة عرض منتجاتكم لها دور في زيادة مبيعاتكم.	التكرار	9	15	11	5	10	3.26	متوسط	5
		النسبة	18%	30%	22%	10%	20%			
3	الاعتماد على إستراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات.	التكرار	12	17	17	1	3	3.72	مرتفع	2
		النسبة	24%	34%	34%	2%	6%			
4	تحسين جودة الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مبيعات مؤسستكم وأرباحها	التكرار	17	17	7	2	7	3.8	مرتفع	1
		النسبة	34%	34%	14%	4%	14%			
5	حققت مؤسستكم تحسناً جيداً بالتوسع في أعمالها في السنوات الثلاثة الأخيرة	التكرار	12	14	14	3	7	3.5	مرتفع	3
		النسبة	24%	28%	28%	6%	14%			
نتائج البعد الأول: الزيادة										
6	تسعى مؤسستكم إلى محاولة الابتعاد عن البيع في نقطة واحدة	التكرار	12	16	16	3	3	3.62	مرتفع	1
		النسبة	24%	32%	32%	6%	6%			
7	تقوم مؤسستكم باستبعاد المواد والإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة وحجم المبيعات.	التكرار	11	20	11	4	4	3.40	متوسط	4
		النسبة	22%	40%	22%	8%	8%			
8	تعمل مؤسستكم استبعاد بعض المصاريف التسويقية	التكرار	8	21	17	2	2	3.62	مرتفع	1
		النسبة	16%	42%	34%	4%	4%			

										التي تضخم التكلفة.	
5	متوسط	1.07	3.25	2	6	15	17	10	التكرار	العمل على استبعاد بعض رجال البيع الذين ثبت فشلهم في عدم زيادة المبيعات لمنتجات مؤسستكم.	9
				%4	%12	%30	%34	%20	النسبة		
3	متوسط	1.09	3.45	3	2	15	17	13	التكرار	تمتلك مؤسستكم كشوفا كاملة لكل ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.	10
				%6	%4	%30	%34	%26	النسبة		
3	متوسط	0.64	3.43	نتائج البعد الثاني: الاستبعاد							

5	متوسط	1.07	3.42	4	5	12	24	5	التكرار	النمط التنظيمي لمؤسستكم يساعد على تحقيق أهداف إستراتيجية الابتكار.	11
				%8	%10	%24	%48	%10	النسبة		
1	مرتفع	1.1	3.64	3	5	9	23	10	التكرار	يساهم الابتكار في توسيع أسواق مؤسستكم وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.	12
				%6	%10	%18	%46	%20	النسبة		
3	مرتفع	1.12	3.58	4	3	13	20	10	التكرار	تركز مؤسستكم على ابتكار منتجات تحقق لها تفوق تنافسي كمنتج جديد أو علامة جديدة أو أسواق مبتكرة.	13
				%8	%6	%26	%40	%20	النسبة		
4	مرتفع	1.07	3.52	2	7	13	19	9	التكرار	تزداد ثقة الزبون بمؤسستكم كلما قدمت له كل ماهو جديد خدمات ولبت طموحاته.	14
				%4	%14	%26	%38	%18	النسبة		
2	مرتفع	1.12	3.6	4	3	12	21	10	التكرار	يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة مفتاح نجاح مؤسستكم في تحقيق تفوقها واتساعها لتشمل أسواق جديدة في كل مرة.	15
				%8	%6	%24	%42	%20	النسبة		
1	مرتفع	0.69	3.56	نتائج البعد الثالث: الابتكار							
2	مرتفع	1.16	3.52	6	1	12	23	8	التكرار	تعتمد مؤسستكم في كسب ثقة الزبون بالتخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة الرديئة.	16
				12%	%2	%24	%26	%16	النسبة		
4	متوسط	1.08	3.12	6	5	19	17	3	التكرار	ضمن خطة مؤسستكم الحفاظ على تدنية الضياعات في المادة الأولية وتقليصها إلى أقل حد ممكن.	17
				12%	%10	%38	%34	%6	النسبة		
1	مرتفع	1.15	3.64	5	11	12	17	5	التكرار	تحاول إدارة مؤسستكم دائما تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليصها قدر الإمكان مما ينعكس ذلك إيجابيا على التكاليف الكلية.	18
				10%	%22	%24	%34	%10	النسبة		
4	متوسط	1.17	3.12	3	6	9	20	12	التكرار	وضعت مؤسستكم خطة لتقليص الأخطاء الداخلية والخارجية لجودة منتجاتها إلى أقل ما يمكن لكسب ثقة الزبون.	19
				%6	%12	%18	%40	%24	النسبة		
3	متوسط	1.07	3.42	4	4	15	21	6	التكرار	تستخلص مؤسستكم من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى	20
				%8	%8	%30	%42	%12	النسبة		

									وان كانت جيدة اقتصاديا وفنيا.
4	متوسط	0.62	3.36	نتائج البعد الرابع: التقليل					
	مرتفع	0.4	3.5	نتائج أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة عينة الدراسة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ✓ تحليل آراء أفراد العينة لفقرات البعد الأول: الابتكار

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد الابتكار جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.69) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [3.5 – 5] ، وعليه هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد بين (3.42-3.64) وانحراف معياري يتراوح بين (1.07-1.12)، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تركز على الابتكار الذي يساهم في توسيع أسواقها مما يكسبها زبائن جدد باستمرار، وهذا راجع إلى اعتمادها على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة في ميدان الصيدلة التي تحقق لها التفوق التنافسي في كل مرة، وهذا ما يكسب ثقة الزبائن بشتى أصنافهم للإقبال على منتجات المؤسسة.

#### ✓ تحليل آراء أفراد العينة لفقرات البعد الثاني: الزيادة:

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن بعد الزيادة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.65) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [3.5 – 5]، وعليه هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد بين (3.26-3.72) وانحراف معياري يتراوح بين (0.97-1.18)، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تركز على الزيادة في الإنتاج باستمرار من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن واختيار أماكن البيع المتعددة وطريقة عرض المنتجات التي تؤدي إلى زيادة المبيعات، بالإضافة إلى تحسين الاستراتيجيات التسويقية خاصة خلال السنوات الثلاثة الماضية.

#### ✓ تحليل آراء أفراد العينة لفقرات البعد الثالث: الاستبعاد:

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن بعد الاستبعاد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.64) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة من [2.5 – 3.5]، وعليه هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد بين (3.25-3.62) وانحراف معياري يتراوح بين (0.94-1.16)، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تسعى إلى محاولة الابتعاد عن البيع

في نقطة واحدة و استبعاد بعض المصاريف التسويقية التي تضخم التكلفة دون المساس بجودة الخدمة وحجم المبيعات. وهذا بفضل امتلاك المؤسسة لكشوف كاملة لكل ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية.

#### ✓ تحليل آراء أفراد العينة لفقرات البعد الرابع: التقليل:

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن بعد التقليل جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.36) بانحراف معياري (0.62) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتهي إلى الفئة من [2.5 – 3.5]، وعليه هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسط، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد بين (3.12-3.64) وانحراف معياري يتراوح بين (1.07- 1.17)، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تسعى إلى محاولة تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليلها قدر الإمكان، بالإضافة إلى بالتخلص من الأفكار والخدمات ذات الجودة الضعيفة والردئية، مما ينعكس ذلك إيجاباً على التكاليف الكلية، وزيادة المركز المالي للمؤسسة.

### 3- اختيار فرضيات الدراسة:

✓ اختبار صحة الفرضية الأولى: والتي تنص على "تتوفر المؤسسة المبحوثة على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق" حيث يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليلات المتحصل عليها في المحور الأول حول "مدى توفر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة عينة الدراسة" وذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (9) ملخص نتائج أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

المحور الأول: ملخص نتائج أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة عينة الدراسة				
الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	0.69	3.56	البعد الأول: الابتكار
2	مرتفع	0.65	3.53	البعد الثاني: الزيادة
3	متوسط	0.64	3.43	البعد الثالث: الاستبعاد
4	متوسط	0.62	3.36	البعد الرابع: التقليل
	مرتفع	0.4	3.5	المحور الأول ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ أن هناك متوسطي البعدين الابتكار والزيادة والمقداران على الترتيب بـ 3.56 و 3.53 كانت آراء العينة المبحوثة تنتمي إلى الفئة [3.5 – 5] أي بمستوى قبول مرتفع، على عكس البعدين الآخرين ( الاستبعاد والتقليل) اللذان نجد المتوسط الحسابي لهما والبالغ على الترتيب 3.43 و 3.36 ينتمي إلى الفئة [2.5 – 3.5] أي بمستوى قبول متوسط، أما جميع أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام يقدر متوسطها الحسابي بـ (3.5) وبانحراف معياري تقدر قيمته بـ (0.4)، وهذا المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.5 – 5]، ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور من طرف العينة المختارة للدراسة كانت مرتفعة، مما يشير إلى أن أفراد العينة المستجوبة يعتبرون أن مجمع صيدال

(المديرية العامة) ، تقوم بتبني أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في بعدي الابتكار والزيادة، وهذا ما يقودنا على الحكم على صحة الفرضية الأولى.

✓ اختبار صحة الفرضية الثانية: والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن التوصل إلى اختيار هذه الفرضية عن طريق الاعتماد على قيمة Sig التي تم احتسابها مباشرة من برنامج SPSS<sub>21</sub> ويكون الارتباط دال عندما يكون الارتباط من الشكل (\*\*) في حالة كون قيمة (Sig) أصغر من 0.05 ويكون دال عندما يكون الارتباط من الشكل (\*) في حالة كون قيمة (Sig) أصغر من 0.01 دال عند مستوى دلالة (0.01) عندها نرفض فرضية العدم (الفرضية الصفرية)  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، ومن خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن قيمة الارتباط موجبة ودالة في كل أبعاد استراتيجيات المحيط الأزرق عند مستوى الدلالة (\*\*  $0.05 < \text{Sig}$ ) ومستوى الدلالة (\*)  $0.01 < \text{Sig}$ ). وبالتالي نرفض فرضية العدم (الفرضية الصفرية)  $H_0$  ونقبل ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول

(\*\*) الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) (\*)

التقليل	التقليل	الابتكار	الاستبعاد	الزيادة
التقليل	1			
مستوى الدلالة				
الابتكار	0.518**	1		
مستوى الدلالة	0.000			
الاستبعاد	0.771**	0.412*	1	
مستوى الدلالة	0.000	0.02		
الزيادة	0.620**	0.482*	0.822**	1
مستوى الدلالة	0.000	0.01	0.000	

الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: النتائج والتوصيات:

1. النتائج: على ضوء ما عرض في هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وهي على النحو الآتي:

✓ نستنتج أن أفراد العينة المستجوبة يعتبرون أن مجمع صيدال (المديرية العامة) ، تقوم بتبني أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في بعدي الابتكار والزيادة بنسب كبيرة.

- ✓ اتضح بان المؤسسة المبحوثة لديها الاهتمام بإستراتيجية الزيادة عن طريق تعدد أماكن البيع، وزيادتها لزيادة القيمة السوقية، ولذلك كانت نسبة قبول هذه العبارة مرتفعة جدا حيث وصلت إلى 40% مقارنة بعبارات هذا البعد.
- ✓ تبين لنا من خلال نتائج بعد الاستبعاد أن المؤسسة المبحوثة تستبعد بعض المصاريف التسويقية التي تضخم من التكلفة، وما يدل على ذلك أن نسبة القبول لهذه العبارة كانت مرتفعة، حيث وصلت إلى 42% مقارنة بعبارات هذا البعد.
- ✓ من خلال نتائج البعد الثالث المتعلق بالابتكار تبين أن النمط التنظيمي للمؤسسة المبحوثة يساعد على تحقيق أهداف إستراتيجية الابتكار، واتضح أن 48% من العينة تؤيد هذا الطرح، بالتالي نستنتج أن المؤسسة المبحوثة تشجع على الابتكار في العملية الإنتاجية، لمحاولة كسب أسواق جديدة.
- ✓ أما بعد التقليل فإن حاز على اهتمام من طرف العينة المبحوثة عن طريق التخلص من بعض الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى وأن كانت جيدة اقتصاديا، وما يدل على ذلك ارتفاع نسبة الآراء للعينة المبحوثة حول هذا التوجه والتي وصلت إلى 42%.

## 2. التوصيات: من خلال ما جاء في هذه الدراسة، وبناء على النتائج العامة المتوصل إليها، يمكننا تقديم

بعض التوصيات التي نراها تتماشى مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة على النحو التالي:

- ✓ يجب على المؤسسة المستجوبة أن تولي اهتمام أكثر ببعدي التقليل والاستبعاد اللذان حازا على نسب منخفضة من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الأول.
- ✓ ينبغي على إدارة المؤسسة المبحوثة عدم التركيز فقط على الزبائن الحاليين، وإنما التفكير في المنتجات التي يحتاجها الزبائن المرتقبين (المحتملين) والمستهدفين.
- ✓ ضرورة تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسة المبحوثة حسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي الأبعاد تحتاج إلى التطبيق الفعلي قبل الأبعاد الأخرى، لأنه قد تتغير الحاجة من وقت إلى آخر حسب احتياجات القيادة الإدارية للمؤسسة المبحوثة.
- ✓ في ضوء نتائج الوصف والتحليل لدرجة أهمية الأبعاد ينبغي على إدارة المؤسسة المبحوثة أن تسعى إلى زيادة تفعيل كل المسارات من اجل الانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق للخروج من المنافسة والتمكن من إعادة بناء حدود أسواقها.

## الاحالات والمراجع

<sup>1</sup> فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد 08 – العدد 03، جامعة كربلاء، 2010، ص 12.

<sup>2</sup> Kim,W.C. & Mauborgne Renée, Blue ocean strategy, How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Boston: Harvard Business School

Press. (2005).p.120

**Company Australian**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2013, p 20.

- 4 زكريا مطلق خضر الدوري، الريادة الإستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، حول الريادة في مجتمع المعرفة، خلال اليومين 27-29 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان ، 2010، ص13.
- 5 فريد كرتل و بن زايد سارة، التسويق الابتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق، عرض تجارب عالمية، مجلة دراسات، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد 51، فيفري 2017، ص 115.
- 6 فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد 08 – العدد 03، جامعة كربلاء، 2010، ص 57.
- 7 وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم إدارة علاقات الزبائن دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، كلية الحداثة الجامعة، 2013، ص 99.
- 8 Peter Zemsky, Blue ocean strategy, creating new market space that would make the competition irrelevant, Published by INSEAD Blue Ocean Strategy Institute in Fall, 2015, p 57.
- 9 يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المحور الإداري ، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 4، السنة 2006، ص 17.
- 10 نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 162.
- 11 رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي – بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية -نينوى، مجلة تنمية الرفادين، العدد 98 مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، 2010، ص 222.