



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوششري
تيسمسيلت

المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية
مجلة فصلية محكمة

إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت

المجلد العاشر العدد 02 جوان 2019

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

المعيار

المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية
مجلة فصلية أكاديمية محكمة مفهسة



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي قيسميلة - الجزائر -

شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن المركز الجامعي بتيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 3 سنتيم عن يمين الصفحة و1.5 عن يسارها وهامش 2 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

المعيار

المجلد العاشر العدد 02 جوان 2019

مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

المركز الجامعي : أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

www.cuniv.tissemsilt.dz

البريد الإلكتروني:

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دحدوح عبد القادر

المدير المسؤول عن النشر:

د. عيساني محمد

رئيس التحرير:

د. مرسي رشيد

نائبا رئيس التحرير:

د. علاق عبد القادر، د. عيسى المراجي

هيئة التحرير:

أ. غربي محمد، د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، د. خالد روشو، د. مرسي مشري، د. العيداني إلياس

الهيئة العلمية:

من المركز الجامعي تيسمسيلت: أ. غربي محمد، د. راجي بوعبد الله، د. بوراس محمد، د. علاق عبد القادر، د. روشو خالد، د. لعروسي أحمد، د. مرسي

مشري، د. قرزان مصطفى، د. شعشوع قويدر، د. زرقين عبد القادر، د. دراجي عيسى، د. محي الدين محمود عمر، د. العيداني إلياس، د. عيسى

اسماعيل، د. بوزكري الجيلالي، د. ضويفي حمزة، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت: أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د.

عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكريم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرراش، من

الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة بلن دباغين، سطيف: أ. د. بوطالبي بن جدو،

من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجي، من جامعة تلمسان: أ. د.

محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكحل، من جامعة زيان

عاشور، الجلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسنية بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، د. مخلوف أوسماعيل،

UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson.

كلمة العدد

تواصل المجلة في هذا العدد السير في خطها الذي رسمته منذ بداية انطلاقها، رامية إلى تبيين البحوث والجهود العلمية الجادة والرصينة، وأن تكون منبراً لإبرازها والرفي بها. وفي هذه الكلمة نشير إلى عدد من المواضيع التي تم اعتمادها في هذا العدد والتي تمس بالواقع والراهن المعيش، نذكر منها موضوعاً عن علاقة النحو بالتراث العربي، وكذا موضوع تحليل الثورة التحريرية في القصيدة الشعرية، وموضوعات نقدية، وترجمة لمواضيع أخرى، وهي عينة ذكرناها على سبيل التمثيل فقط في معرض إشارتنا إلى اهتمام المجلة بالبحوث التي تتناول القضايا الآتية في مختلف المجالات، وهي محاولة لمسيرة الواقع الراهن.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني محمد

فهرس المجلة

ص.ت	كلمة العدد
01 ص	- أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج زروخي فيروز، جيحيق زكية، د. لجلط ابراهيم
18 ص	- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة فارورات الغاز بباتنة د/اسماعيل نسرين، أ.د/ يحيياوي إلهام
38 ص	- إعداد وتطبيق النموذج العشوائي ذي الفترة الواحدة مع العجز لتحديد القرارات المثلى للشراء من المواد الأولية في المؤسسة الصناعية -دراسة تطبيقية د. عيسى حجاب، د. محمد علي الجودي
52 ص	- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن في المؤسسة الاقتصادية - حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - د. قرابصي سارة، أ.د. يحيياوي الهام
67 ص	- التغيير التنظيمي وإشكالية تجسيده في المنظمات نماذج نظرية وإجراءات تنفيذية أ. خبيزي سامية
77 ص	- الديمقراطية التشاركية البيئية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر د. عبد اللاوي جواد
91 ص	- المعاملات المصرفية عبر الهاتف المحمول في إطار الاقتصاد الرقمي - دراسة حالة البنك المحمول الأمريكي: Wingspan.com Bank د. بورقية فويدر د. عمري ريم، أ. عمري سامي
108 ص	- برامج التدريب و تنمية الابداع داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية عين الدفلى - د. أحمد بن يحي ربيع، د. فرحات عباس
127 ص	- تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية استعراض تجارب بعض الشركات العالمية د. صفح صادق، د. صدوقي غريسي، د. بوشيخي محمد رضا
	- تقييم أداء صناديق الاستثمار وفق المؤشرات المركبة - دراسة حالة سوق الكويت للأوراق المالية-

ص 140	د. حاج قويدر قورين، د. عمر عبو، د. كمال قسول
ص 162	- عقوبة العمل للنفع العام الحل البديل من أجل تفعيل السياسة العقابية في الجزائر د/بن شنوف فيروز، د/شامي أحمد،

تأثير تبني استراتيجية السوق الأزرق على تحقيق الميزة التنافسية
استعراض تجارب بعض الشركات العالمية

د. صفيح صادق

د. صدوقي غريسي

د. بوشخي محمد رضا

جامعة معسكر

الملخص:

في ظل انفتاح الأسواق وما صاحبه من ثورة الاتصالات وسهولة الحصول على المعلومات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية والشركات العالمية تواجه منافسة كبيرة، نتيجة لذلك تعزز موقف الزبون الذي أصبح في الكثير من الحالات المتحكم الأكبر في تحديد الموقف التنافسي للشركات نتيجة امتناعه أو إقباله على منتجاتها، الأمر الذي خلف وراءه تقلصاً واضحاً في الفرص السوقية أرغم الشركات الراغبة في الاستمرار والتفوق إلى البحث عن وسائل ناجعة تقودها إلى الخروج من هذا الواقع التنافسي القوي، وتعتبر استراتيجية السوق الأزرق إحدى تلك الوسائل والحلول التي اعتمدها الكثير من الشركات العالمية

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز تأثير تبني استراتيجية السوق وما تحمله من حلول ناجعة باتجاه تطوير واقع الشركات وتحسين قدرتها التنافسية وذلك بالاستعانة بتجارب ناجحة لشركات عالمية وهي شركة سرك الشمس Cirque Du Soleil الكندية، شركة دوبنت Dupont للصناعات الكيماوية، وشركة نابي Nabi للصناعات الميكانيكية. والتي استطاعت ان تخلق اسواقا جديدة حققت فيها التميز بعيدا عن المنافسة..

الكلمات المفتاحية:

السوق الأزرق، المحيط الأزرق، المنافسة، الميزة التنافسية

Abstract:

The economic institutions and international corporations are facing a great competition, under the openness of markets which makes a communication revolution and the ease of access to information.

This research paper aim to mention the impact of adoption of Blue Ocean Strategy and his solutions so as to prosper the companies and improve their competitiveness using successful experiences of international companies such as the Canadian company <Cirque du Soleil >;

Dupont company and Nabi company which has been able to create a new markets away from competition.

Keywords: Blue Ocean Strategy, red Ocean, Compétition, Competitive Advantage

مقدمة:

إن تحقيق ميزة تنافسية لضمان البقاء والاستمرار أصبح هو الشغل الشاغل لمختلف الشركات، إذ أصبح البحث عن أسواق جديدة ومستهلكين جدد من بين الأهداف الرئيسية لتلك الشركات، لا سيما في ظل التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها مناخ الأعمال العالمي في الوقت الحاضر. انطلاقاً مما سبق، أصبح البحث عن ابتكارات استراتيجية وطرق ناجعة تمكن المؤسسات من فرض نفوذها وزيادة حصتها السوقية بالمقارنة مع منافسيها ضرورة حتمية لا مناص منها، إذ تعتبر في هذا الإطار استراتيجية السوق الأزرق واحدة من بين أهم البدائل المتاحة والتي أثبتت كفاءتها في تحسين المركز التنافسي للشركات.

اشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق سوف نحاول من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:
ما مدى تأثير ومساهمة تبني استراتيجية السوق الأزرق في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

ومن أجل معالجة الإشكالية السابقة تم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

- تبيان مفهوم استراتيجية السوق الأزرق
- تبيان آليات تأثير استراتيجية السوق الأزرق على القدرة التنافسية
- استعراض تجارب بعض الشركات

1. استراتيجية السوق الأزرق

1.1. تعريف استراتيجية السوق الأزرق

تعتبر استراتيجية السوق الأزرق من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد حيث تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال النظريات والآراء التي أثيرت بها كتاب الإدارة في جامعة هارفارد على يد البروفسور Chan Kim ومساعدته Renee Mauborgne اللذين توصلا لتلك الاستراتيجية بعد دراسة معمقة لثلاثين شركة مستمرة في العمل لأكثر من مائة عام والمقارنة بين تلك الشركات ذات المجالات المختلفة، ويشير Viruli de Silva 2008 أن على

الشركات التي ترغب في تحسين الجودة لديها والنجاح في أدائها، عليها أن تتبنى التحركات الاستراتيجية التي تساهم في خلق مؤشرات ايجابية وإعادة الانتاج بشكل نظامي أكثر¹، فعندما يتم تطبيق تلك التحركات الاستراتيجية بشكل مركزي فسوف تؤدي لخلق مساحة جديدة وبالتالي محيط أزرق جديد.

تشير استراتيجية السوق الأزرق إلى إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد والتي لم يصل إليها المنافسون وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس بين الشركات وهذا هو أحد الأسرار التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق، فهي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة².

وفي هذا الإطار، فقد قام الباحثان Chan Kim و Renee Mauborgne بتقسيم الأسواق إلى قسمين³:

1. المحيط الأحمر Red Ocean:

ويتمثل في جميع الصناعات في الأسواق الحالية والتي تتميز بأنها محدودة ويكثر فيها المنافسون والمنتجات المتشابهة، وتعد الوحدة الأساسية لتحقيق النمو في هذه الحالة الصناعة أو الشركة نفسها.

2. المحيط الأزرق Blue Ocean:

ويتمثل في جميع الصناعات والأسواق غير المستهدفة، والتي يتم فيها التركيز على الأساليب والبدايل عوضا عن المنتجات المنافسة وعلى غير الزبائن بدلا من الزبائن، وتعد الوحدة الأساسية لتحقيق النمو في هذه الحالة التحرك الاستراتيجي التي يتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تمكن من تقديم عروض أسواق جديدة من خلال ابتكار القيمة والتركيز على التكلفة في نفس الوقت.

الشكل 1: مقارنة استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
خلق أسواق جديدة	التنافس في الأسواق الحالية
جعل المنافسة أمر غير وارد	التركيز على المنافسة
خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن	التركيز على احتياجات الزبائن الحالية
التركيز على التكلفة والقيمة في نفس الوقت (عدم وجود اختيار بينها)	التركيز على التكلفة أو القيمة (الاختيار بينها)

المصدر: نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن "شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، الأردن، ص 40، بتصرف

2.1. الركائز الأساسية لاستراتيجية السوق الأزرق:

وهي عبارة عن مجموعة العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المؤسسة وتشكل الدعائم الرئيسة لإطلاق استراتيجية السوق الأزرق وهي⁴:

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

3.1. مصفوفة استراتيجية السوق الأزرق:

تعتمد استراتيجية السوق الأزرق على العديد من المؤشرات والمقاييس، يمكن إجمالها في العناصر الأربعة

التالية:

1.3.1. الاستبعاد:

في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة باستبعاد بعض العناصر التي يرى متخذو القرار أن وجودها غير ضروري في السير العادي لنشاط المؤسسة، وأن التخلص منها يمكن أن يؤدي إلى التخفيض من التكاليف من دون التأثير على مستويات البيع أو جودة المنتجات، كالتقليص مثلاً من بعض العمال الذين يشغلون مهام غير ضرورية⁵.

2.3.1. التقليص:

في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقليص بعض الإجراءات التي تعتمد عليها في عملها والتي يمكن أن تكون غير ضرورية، وبإمكانها التخفيض من التكاليف داخل المؤسسة، كالقيام مثلاً بالتقليص من بعض المناصب العليا السامية (الإطارات)، والتي تكون في العموم تكاليفها مرتفعة⁶.

2.3.1. الزيادة:

في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بزيادة بعض العناصر والإجراءات التي تكون قادرة على تحسين مستوى الجودة في المنتجات، إذ تسعى المؤسسات على الزيادة والتوسيع في أماكن بيع وتواجد منتجاتها، وطرق عرضها وتقديمها، بالإضافة إلى تحسين الجودة وتبني المواصفات التي يطلبها المستهلك⁷

4.3.1. الابتكار:

في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتركيز على البحث والتطوير، إذ تسعى إلى الابتكار في سياسات المزيج التسويقي من خلال خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة وآليات توزيع متميزة، وتقديم المنتجات بأسعار متميزة وبترويج يعتمد على أساليب خلاقة يفتقدها المنافسون⁸.

الشكل 1: مصفوفة استراتيجية السوق الأزرق

التقليص:	الاستبعاد
<p>ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة الحالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فرص الضائقة - الخطر - النفقات غير الضرورية 	<p>ما هي العناصر التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقليص أماكن بيع المنتجات - استبعاد الأفراد غير الأكفاء - التخلص من المصاريف الكبيرة
الابتكار	الزيادة
<p>ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية: - المنتجات الجديدة - أساليب توزيع متميزة 	<p>ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق مستوى الصناعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزيادة في أماكن بيع المنتجات - العرض المتميز

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة المحرر الإداري، العدد 8، المجلد 4، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد، القادسية، 2006

4.1. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

يتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية السوق الأزرق في إعادة بناء حدود السوق للخروج من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق عبر أبعاد هذه الاستراتيجية المتمثلة ب في الآتي⁹:

أ. متابعة المؤسسات المماثلة أو البديلة

ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن التفرد أن تتمتع بمنطق أكثر شمولية من خلال تدقيق النظر ومتابعة عمل نظيراتها التي تنتج سلعا أو خدمات بديلة أو مشابهة، تؤدي الغرض ذاته الذي تقدمه منتجاتها كما في استخدام القلم والورقة أو في توظيف محاسب أو استخدام بعض البرمجيات لترتيب المصاريف الشخصية، فجميعها بدائل ذات أشكال مختلفة يمكنها أن تؤدي الغرض ذاته، وعلى العكس فهناك سلع وخدمات تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، ولكنها تحدم الغرض نفسه.

ب. الانتقال عبر التكتلات الاستراتيجية

تقوم بعض المؤسسات بمتابعة منافساتها العاملة ضمن القطاع نفسه أو تلك التي تتبنى استراتيجيات متشابهة، فشركات (Jaguar, BMW, Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتجو السيارات الاقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الاستراتيجية، ولا تولي أي اهتمام لما ينتجه الآخرون على اعتبار أنهم ليسوا منافسين لها، وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد السوق الأزرق، وهو الأمر الذي استغلته شركة (Toyota Lexus) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة أو الفخامة (Jaguar, BMW, Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات (Cadillac, Lincoln) فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الاستراتيجيتين وإيجاد محيط مناسب غير تنافسي

2. الميزة التنافسية

1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

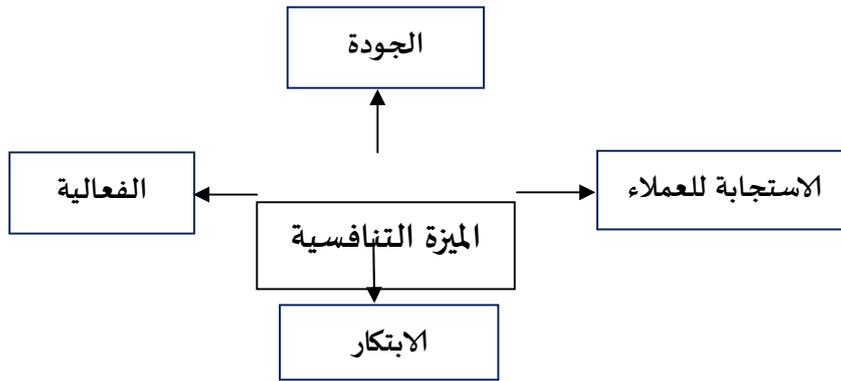
تتبنى منظمات الأعمال استراتيجيات تنافسية متباينة بحيث ترسم وتصيغ الاتجاه الذي يجب على المؤسسة أن تسلكه لتحقيق الميزة التنافسية وذلك وفقاً لتغيرات البيئة والمنافسة بين الشركات وتعقيد الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي، حيث يعرفها Thompson & Strickland بأنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب زبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين¹⁰ أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي لتحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين¹¹

في حين يرى Mc Fetridge أن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن ان تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح¹²

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والمعارف والكفاءات وغير من الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط ذلك بالقيمة المدركة للعميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز¹³.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالي:

الشكل 2: عوامل تحقيق الميزة التنافسية

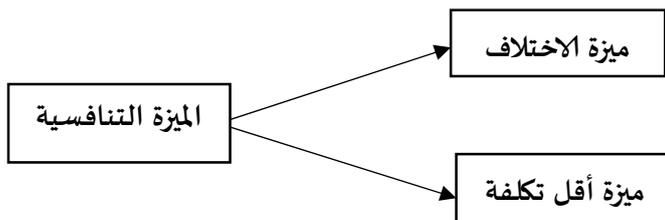


المصدر: قنديل باسل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 85

2.2. الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يرى Porter أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

الشكل 3: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: بدر فادي، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 61
أ. عن طريق التكلفة

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

ب. عن طريق الاختلاف أو التميز

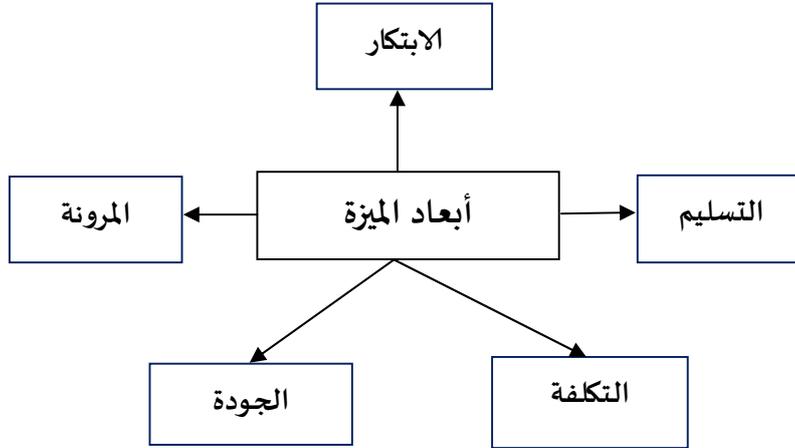
شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين

رغم الاهتمام الكبير الذي حظيت به التقسيمات التي اقترحها بورتر، فإنه بالمقابل وجهت لها العديد من الانتقادات، إذ يرى البعض أنه يمكن لمؤسسة أن تستهدف التقليل من التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. وكذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر).
3.2. أبعاد الميزة التنافسية.

بعد أن كانت تعتمد المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق، اضطرت إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها، بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالاعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من عامل للتحقيق التفوق التنافسي

يقصد بأبعاد التفوق التنافسي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، وأخيراً تم إضافة بعد آخر حديث يتمثل في الابتكار¹⁴

الشكل 4: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: المطيري فيصل، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مرجع سابق، ص 53
أ. التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أديانها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق¹⁵.

ب. الجودة والتسليم:

تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر، وفي ذات الإطار يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الاهتمام به كبعد تنافسي¹⁶.

ج. المرونة والابتكار:

أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنويع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغييرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للبحث والابتكار¹⁷.

3. استعراض بعض التجارب العالمية:

1.3. سيرك الشمس الكندي CIRQUE DU SOLEIL :

لقد تم تأسيس سيرك الشمس الكندي في عام 1984 على يد مجموعة من مقدمي العروض والألعاب في الشوارع، وقد تميزت صناعة السيرك في تلك الفترة بأنها صناعة غير جذابة، نظرا لوجود التهديدات المتمثلة في قوة عازفي الطرق على تقديم عروض بأسعار منخفضة، وقوة الزبائن على المساومة، كما أن توفر البدائل في عالم الترفيه آنذاك من المسارح والرياضات المتنوعة وغيرها يشكل تهديدا كبيرا لصناعة السيرك، نتيجة لذلك، فقد شهدت صناعة السيرك تدنيا كبيرا في عدد المشاهدين، مما أدى إلى تدني مستوى الإيرادات والأرباح¹⁸.

إن هذا الوضع دفع شرك الشمس الكندي على البحث عن استراتيجيات جديدة للتموقع، وبالفعل فقد تمكن من التربع على قمة الصادرات الثقافية الكندية، فهو لا يقدم عروضاً بهلوانية منفصلة على العكس من السيرك المعتاد، بل أصبح يجمع هذا السيرك استعراضاته في وحدة يكون لها خط قصصي مميز فيما يشبه الأداء المسرحي، حيث تقدم العروض رقصات ذات أبعاد نفسية، وتقدم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة، تجمع بين خصائص الشرك وخصائص المسرح معتمدا على شعار نحن أعدنا اختراع الشرك، مما أتاح له ابتكار وفتح سوق جديد بخصائص جديدة، جذب من خلاله زبائن من خارج صناعة الشرك (هواة ومتتبعي المسرح)، ونجح بذلك من فتح محيط أزرق بعيد عن المنافسة

مصفوفة المحيط الأزرق لسرك الشمس

التقليص:	الاستبعاد:
- العروض البهلوانية	- إزالة عروض الحيوانات
- الخوف والمخاطر	- المدرجات المتعددة
- المزاح	- الممثلون المشهورون
الابتكار:	الزيادة:
- رواية القصص	- مسرح واحد متميز
- موسيقى ورقص	
- عروض متنوعة	

المصدر: نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن "شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"، الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 38 بتصرف

2.3. شركة نابي NABI

لاحظت شركة نابي أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الحافلات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى، ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال، فإن الشركات تتنافس على تقديم أقل سعر ممكن لركوب الحافلات. لقد اكتشفت شركة نابي اكتشفت أن أهم عناصر التكلفة لدى البلديات، تتمثل في إصلاح أضرار حوادث المرور التي تلحق بالحافلات، واستهلاك الوقود، واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري، نتيجة ثقل وزن الحافلات، والتي تصنع الحافلات عادة من الحديد، وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ، كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور، فتداركت شركة نابي هذه المشكلة بأن استخدمت مادة الفيبرجلاس في تصنيع حافلاتها، فوفرت بذلك نفقات الصيانة بشكل كبير لأنها مادة غير قابل للصدأ¹⁹، بالإضافة إلى إصلاح الواجهات المهشمة في أسرع وقت وأرخص تكلفة، زيادة على أن وزن مادة الفيبرجلاس خفيف أدت إلى تقليص الوقود، وجعلها هذه حافلات صديقة للبيئة.

3.3. شركة دوبونت DUPONT:

تعتبر هذه الشركة من أكبر منتجي بروتين الصويا في العالم، كما تعتبر من الشركات الرائدة في إنتاج المنتجات الزراعية، حيث تبنت إحدى المبادرات التي ساهمت في استدامة الشركة وارتفاع مبيعاتها وأرباحها في نفس الوقت، إذ أخذت الشركة على عاتقها تبني فرص جديدة ومساحات السوق المتاحة أمامها للحفاظ على مكانها في السوق، مما دفعها للبحث عن الأسواق الجديدة والذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لاستراتيجية السوق الأزرق، حيث استثمرت في مناطق غرب إفريقيا والتي نتج عنها مبيعات ما يقارب 100 مليون دولار²⁰، وبالتالي فقد غزت سوق جديدة وبالتالي خلقت مساحة جديدة.

الخاتمة:

لقد أدت التطورات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية إلى زيادة التنافس بين الشركان من أجل ضمان حصة سوقية تمكنها من تحقيق عائد على نشاطاتها، والاستمرار، ولقد أدى ذلك إلى قيام الشركات بالبحث عن استراتيجيات تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.

لقد أدى تبني استراتيجية السوق الأزرق - بما تتضمنه من سياساتها الأربعة الابتكار، التقليص، الزيادة والابتعاد- في الكثير من الشركات الصناعية إلى تحقيقها أداء متميز يضمن لها كيفية التعامل مع السوق ومتغيراتها، الأمر الذي أثبتته تجارب العديد من الشركات العالمية.

الهوامش والمراجع:

- ¹ يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2017
- ² حمودي وجدان، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة كلية الحداثة الجامعة، العدد 41، ص 95، 2003
- ³ نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن "شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"، الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 40
- ⁴ النسور إياد، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، العدد 1، ص 7، 2016
- ⁵ البناء زينب مكي محمود، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة لعينة من شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص 29
- ⁶ الطائي يوسف حجيم سمطان، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 35، العدد 18، 2008، ص 51
- ⁷ العطار فؤاد حمودي، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء، 2010، ص 104
- ⁸ ريزان منصور، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 83، العدد 28، 2016، ص 52
- ⁹ كيم تشان، ماوبرغن رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر دمشق، 2005
- ¹⁰ بدر فادي، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 35
- ¹¹ البكري ثامر، حمدان خالد، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، ص 21

¹² المطيري فيصل، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 51

¹³ Michel Porter, L'Avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris, 2004

¹⁴ المطيري فيصل، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مرجع سابق، ص 53

¹⁵ محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 34

¹⁶ بدر فادي، مرجع سابق، ص 62

¹⁷ بدر فادي، مرجع سابق، ص 63

¹⁸ نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص 38

¹⁹ يوسف موسى محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 26

¹⁹ يوسف موسى محمد الحوراني، مرجع سابق، ص 27