

## إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة للمؤسسة الناشئة yassir للفترة 2017-2020

## Blue ocean strategy as a tool to achieve excellence performance

A case study of the start-up yassir for the period 2017-2020

سمية عوينان\*، جامعة بجي فارس المدية (الجزائر).

محمد بولصنام، جامعة بجي فارس المدية (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 2021/08/09 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/10/31 ؛ تاريخ النشر : 2021/12/31

## ملخص

هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة yassir ودورها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تطبيق أبعادها (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبيان وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تطبق المؤسسة محل الدراسة أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بدرجة عالية، مما جعلها رائدة في سوق النقل والتي تسيطر عليه بنسبة 80%، حيث توصي الدراسة باستمرار المؤسسة في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والتي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق النجاح وضمان البقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق؛ أداء متميز؛ yassir.

تصنيف JEL : M10 ؛ P17.

## Abstract

The study mainly aimed to know the extent to which the blue ocean strategy is applied in the Yassir Corporation and its role in achieving excellence performance through the application of its dimensions (increase, exclusion, reduction, innovation), where the descriptive analytical approach was used with the questionnaire tool and analyzed using the statistical program spss, The study reached a set of results, including the institution under study applying the dimensions of the blue ocean strategy to a high degree, which made it a leader in the transport market, which is controlled by 80%, Where the study recommends that the institution continue to implement the blue ocean strategy, the application of which leads to achieving success and ensuring survival and continuity.

Keywords: blue ocean strategy; excellence performance; Yassir.

Jel Classification Codes : M10 ; P17.

\* المؤلف المرسل، [aouinane.soumia@univ-medea.dz](mailto:aouinane.soumia@univ-medea.dz)

## I- تمهيد

في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى، باتت أغلب المؤسسات تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية تساعدها على البقاء والاستمرار، وكما هو معروف لا توجد مؤسسة أو صناعة مثالية دائما، وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق البقاء والنجاح فلا بد من تقديم منتجات متميزة وبأسعار مناسبة تتناسب مع أذواق الزبائن بشكل مستمر. إن أحد المداخل التي تعتمد عليها مؤسسات الأعمال اليوم في التنافس هي إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تمنح للمؤسسات فرصة تقديم قيمة مبتكرة تعبر عن تفردا عن غيرها من المؤسسات في نفس مجال عملها، حيث تعتبر بمثابة تحد أمام المؤسسات لتخرج من جو المنافسة التي تتميز بها المحيطات الحمراء، والذي يتحقق من خلال خلق مساحة سوقية لم تكن تعرف من قبل ولا يوجد فيها منافسون، حيث يتمثل الدافع الأساسي وراء تبني هذه الإستراتيجية هو توفير نموذج عمل جديد يمكن المؤسسات من التنافس في الأسواق التي تعمل بها وضمان بقائها في عالم الأعمال، حيث أن أغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم وهي عموما صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والتي تعتمد مهارات معينة من خلال تميز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

### مشكلة الدراسة

تنشط المؤسسات اليوم في بيئة أعمال تمتاز بشدة المنافسة، مما شكل تحديا أمام المؤسسات في الحفاظ على مركزها التنافسي والحفاظ على مستويات عالية الأداء، مما أجبرها على نهج أساليب وإتباع استراتيجيات حديثة تمكنها من الحفاظ على مكانتها، عن طريق البحث على مساحات سوقية تنعدم فيها المنافسة، والتي تكون بمثابة الفرصة الناجحة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق أداءا متميزا في ظل تبنيها لإستراتيجية المحيط الأزرق؟

وعلى ضوء التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

### الأسئلة الفرعية

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي فرص تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية في ظل تبنيها لإستراتيجية المحيط الأزرق؟
- هل هناك دافع للتوجه نحو ابتكار القيمة في مؤسسة **yassir** ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة **yassir** ؟

### فرضيات الدراسة

مما سبق ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية، ومحاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد تطبيق لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الاقتصادية بدرجة عالية؛
- تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يساهم بشكل كبير في تميز الأداء للمؤسسة الاقتصادية؛
- تسعى مؤسسة **yassir** إلى التوجه نحو مفهوم ابتكار القيمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة **yassir**؛

### أهمية الدراسة

تستمد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول كون موضوع إستراتيجية المحيط الأزرق يحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسات، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها عالم الأعمال وما يتسم به من عدم الاستقرار، حيث تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة حتمت عليها إيجاد أسواق جديدة وبالتالي ضمان مكانتها واستمرارها، عن طريق تبني استراتيجيات رائدة في تطوير الأسواق وابتكار القيمة كعامل أساسي من عوامل النجاح في ظل المنافسة القائمة، وفي ضوء ما تقدم يستمد البحث أهميته من سعيه إلى إثبات مدى أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وهي إستراتيجية حديثة أثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية والتي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاستراتيجيات الحديثة ومدى تطبيقها، ومن أهمها إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- الكشف عن أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز في الأداء؛
- التعرف على واقع تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة؛
- زيادة المعرفة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة عن مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

## منهج وحدود الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، حيث تم جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمشكلة البحث المدروسة من مجموعة من المراجع الأجنبية والعربية والأبحاث والرسائل العلمية، بالإضافة إلى إجراء الدراسة الميدانية التي اعتمدت على تصميم استبيان الكتروني مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث المدروسة متمثلة في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، التقليل، الاستبعاد، الابتكار)، والذي كان موجه إلى الزبائن المتعاملين مع المؤسسة محل الدراسة، وتحليلها من خلال استخدام Spss للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أما حدود الدراسة فتمثلت في:

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين شهر أفريل وشهر جوان 2021؛

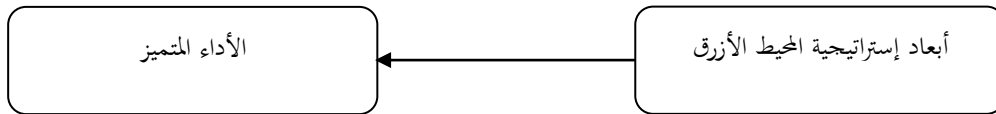
**الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في مؤسسة **yassir** الواقعة بالجزائر العاصمة؛

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على عينة من الزبائن المتعاملين مع مؤسسة **yassir**.

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



## 1.I- إستراتيجية المحيط الأزرق

### 1.1.I- تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) فكر جديد يقوم على الهروب من المنافسة، والذي تم تبنيه من قبل الباحثان Kim & Mauborgue، والتي تعد من بين الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأعمال، حيث تعمل على إيجاد محيطات زرقاء لم يتم اكتشافها بعد، من خلال ابتكار أسواق جديدة خالية من المنافسين حيث تتم صناعة الطلب لأول مرة.

تم اقتباس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية، إذ تم استخدامه في عالم الأعمال تشبيهاً حيث اغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة قبل 100 عام كالسيارات والطيران والمحطات الكهربائية، بل إن أغلبها لم تكن متوقعة أن تظهر في ذلك الوقت والتي لم تكن معروفة قبل 30 عام، كالهواتف المحمولة والحاسبات وخدمة البريد السريع، ومع قليل من التأمل والتفكير نجد أن كما من الصناعات غير الموجودة اليوم قد تصبح صناعات أساسية بعد 20 عاماً من الآن (علاء فرحان و زينب مكّي، 2012).

وهناك من يرى بأن انبثاق اغلب هذه المحيطات راجع إلى الأسواق الحالية القائمة وما تحتويه من أعمال معروفة وصناعات سائدة، وقوانين المنافسة التي تركز بالأساس على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، والوصول إلى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل عن غيرها من المنافسين (نجم، 2003).

وفيما يلي بعض إسهامات الباحثين في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي نذكر منها:

- يشير تعريف Kim & Mauborgue سنة 2005 بأنها "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمر غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (W.C & R., 2005).

- تعريف Kohler & Armstrong سنة 2005 لإستراتيجية المحيط الأزرق بأنها "سعي المؤسسة لفهم حاجات ورغبات الزبون، ومن ثم تصميم استراتيجياتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مرحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر" (وعد، 0000).

## إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز

عرفها Ghosn سنة 2015 بأنها "إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج إلى حيز الوجود وتشكل المناطق المجهولة في السوق غير المكتشفة للمنافسين ذات اللون الأزرق الصافي" (خالد محمد سليم، 2018).

من خلال التعريف السابقة يمكن أن نستنتج كفكرة عامة أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي فكر جديد وحديث في إدارة الأعمال يقوم على ابتكار قيمة جديدة للسوق لم يشهدها من قبل من خلال التطوير في القيمة الحالية، بدلا من التركيز على مفهوم الميزة التنافسية، مع العمل على تحويل العملاء إلى القيمة الجديدة والاحتفاظ بهم بعيدا عن جو المنافسة، بحيث يكون سعر القيمة الجديدة اقل من سعر القيمة للمنتجات الحالية، والمؤسسات التي تتبنى هذا الفكر يجب أن تطرح منتجات وخدمات مميزة يصعب على المنافسين تقليدها، والذي يعتبر مفتاح الدخول إلى المحيط الأزرق عن طريق البحث عن السبب الذي يجعل العملاء يلجؤون إلى المؤسسات المنافسة ومن ثم خلق قيمة تجعل العملاء يقبلون على منتجات المؤسسة، فبدلا من التركيز على القيمة يكون التركيز على تطوير القيمة، والذي يسمى بابتكار القيمة والذي يعد حجر الزاوية لإستراتيجية المحيط الأزرق.

### 2.1.I- الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

يمكن توضيح الاختلاف بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير معروفة سابقا	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمرا غير مطروح	إلحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل التكلفة
تبعية نشاطات المؤسسة للسعي وراء التميز والتكلفة المنخفضة.	تبعية نشاطات المؤسسة للخيار الاستراتيجي التميز/ التكلفة المنخفضة

**المصدر:** و.تشان. كيم، رينيه ماورغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة: جانبوت حافظ، ط01، دار الفكر أفاق معرفة متجددة، دمشق، 2006، ص40.

من خلال المقارنة بين الإستراتيجيتين، نجد أن إستراتيجية المحيط الأحمر تقوم على أساس المنافسة في الأسواق الحالية، من خلال التنافس بين المؤسسات في نفس المجال استجابة لاحتياجات السوق ومحاوله كل منها الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الحصول على أعلى نسبة من المبيعات، وهذا ما يجعل المنافسة شرسة بين المنافسين على الصناعات الموجودة حاليا، الأمر الذي يجعل المؤسسة تسعى بين خياران إستراتيجيان التميز او تخفيض التكلفة.

أما إستراتيجية المحيط الأزرق فتقوم على إيجاد أسواق جديدة غير معروفة وجعل المنافسة أمرا غير مطروح من خلال خلق الطلب وابتكار قيمة جديدة والذي يتحقق من خلال تحقيق المؤسسة لقفزة نوعية في القيمة وتحقيق قيمة مضاعفة للزبون، من خلال الجمع بين ميزتي التميز عن طريق دفع القيمة المقدمة للأعلى، والتكلفة المنخفضة عن طريق الضغط على التكاليف للأسفل، مما يؤدي إلى كسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ونرى أن إنشاء المحيط الأزرق لا تعني دائما الصناعات غير الموجودة اليوم، وإنما هي امتداد او جزء من الصناعات القائمة اليوم والتي يتم تطويرها عن طريق ابتكار قيمة جديدة.

### 3.1.I- أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

قام وتشان كيم ورينيه بتطوير إطار العمل ذو الفعاليات الأربع، لإعادة بناء عناصر القيمة للزبون في سياق رسم منحني جديد للقيمة، والذي يتمثل فيما يلي (و.تشان و رينيه، 2006):

**أولا: الزيادة**

تمثل العوامل التي يجب على المؤسسة رفعها، من خلال إضافة مواد تؤدي إلى زيادة جودة المنتج أو الخدمة مما ينعكس إيجابا على أرباح المؤسسة.

#### ثانياً: الاستبعاد

تمثل العوامل التي يجب على المؤسسة استبعادها والتي تؤدي إلى رفع التكاليف دون أن ينعكس ذلك على إضافة أي قيمة للمؤسسة أو الربون.

#### ثالثاً: التقليص

تمثل العوامل التي يجب على المؤسسة تخفيضها من خلال تخفيض الإجراءات غير الضرورية والتي تنعكس بدورها على تخفيض النفقات، التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التميز.

#### رابعاً: الابتكار

يعد هذا البعد من أهم الأبعاد والذي يعتبر جوهر استراتيجيه المحيط الأزرق، لأنه يؤدي إلى خلق أسواق وطلبات جديدة، من خلال اكتشاف مصادر جديدة للقيمة، تعطي للمؤسسة ميزة المؤسسة المبتكرة.

### 2.I- الأداء المتميز

#### 1.2.I- تعريف الأداء المتميز

يغطي مفهوم الأداء بقدر كبير من الاهتمام، والذي يشكل ميزة أساسية في أدب الإدارة المعاصرة، ويعد من أكثر الموضوعات أهمية وحدائه في مجال التميز، حيث أصبح الأداء المتميز الركيزة الأساسية لبقاء واستمرار المؤسسات في ظل بيئة تمتاز بالتغير المستمر، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح وبقاء المؤسسة.

قبل الخوض في تعريف الأداء المتميز تجدر الإشارة إلى تعريف مصطلحي الأداء والتميز كل على حدا.

عرف Miller، Bromiley الأداء على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (فلاح حسن، 2000).

ويقصد بالتميز على انه "مرحلة متقدمة من الإجداد في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة" (عبد الكريم، 2006).

يعرف Mirabile الأداء المتميز على انه "مجموعة المعارف، المهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز" (مدحت، 2002). كما يعرفه ماكس ويل بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهو بذلك يتماشى مع مبادئ الإدارة الشاملة" (علي، 2002).

ويعرف كذلك على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة" (علي، 2001).

نستنتج أن الأداء المتميز هو تمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الأداء يفوق مستوى أداء المؤسسات المنافسة، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وهو ثمرة التحسين والتطوير المستمر والابتكار عن طريق استثمار الأفكار والمعارف التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، لتقدم منتجات تتميز بالحدائث والابتداع، وذلك لتحقيق أهداف عالية المستوى للمؤسسة بالطريقة الصحيحة، مما ينتج عنه رضا المتعاملين مع المؤسسة.

#### 2.2.I- الأسباب الداعمة للتميز

تهدف المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد، سعياً منها في تحقيق التميز، فالمؤسسات التي تبني فكر إداري لمدة طويلة لا تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق مكانة تنافسية مرموقة، فالفلسفة الحديثة اليوم تقوم على انه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة، وتمثل أهم الأسباب الداعمة للتميز فيما يلي (عادل، 2003):

- معدلات تغير سريعة: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فالظروف البيئية الحالية تتميز بالتغير بدرجة عالية ويعود السبب إلى تغير ظروف البيئة الخارجية، التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة، فبيئة الأعمال تمثل نقطة البداية فهي تمثل المصدر للحصول على الموارد التنظيمية (المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق)، ونقطة النهاية باعتبارها المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

- منافسة بلا حدود: أصبحت الأسواق اليوم مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل يتعدى ذلك فالمستهلك الآن يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، الأمر الذي فرض نوعا جديدا من المنافسة على المؤسسات والتي لا يمكن مواجهتها إلا من خلال التميز في الأداء.

- حفظ المكان والمكانة: يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يمثل القدرات الذاتية للمؤسسة، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، فالتميز ليس هو تمييز المنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية، ومن أهم المصادر الأساسية للتميز والتي يمكن اعتبارها من أهم أركان المؤسسة الداخلية هي: القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادات التنظيمية، في حين تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها في نفس مجال النشاط.

- تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل كبير من المؤسسات التي لا تهتم بموضوع التميز، فالمؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي تطبق الفكر التقليدي.

- طفرة تكنولوجيا المعلومات: فتكنولوجيا المعلومات هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكل المؤسسات اليوم تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن نوع نشاطها، فالمؤسسات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرا أكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، وأصبحت المؤسسات مؤسسات إلكترونية في عالم الكتروني.

## II - الإطار التطبيقي للدراسة

### 1.II - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة Yassir مؤسسة جزائرية ناشئة، وهي تابعة لمؤسسة Ya technologies الناشطة في مجال تكنولوجيا المعلومات ابتكرت حلا جزائريا لإنهاء أزمت النقل، والتي كشفت عن ابتكارها سنة 2017 وهو تطبيق خاص بطلب سيارات أجرة باستخدام الهواتف الذكية والذي يتم تحميله مجانا، بهدف تسهيل خدمات النقل للمسافرين بالاعتماد على التكنولوجيا، وذلك بهدف احتواء مشكل مسافري الجزائر وتقديم خدمات ترقى لمستوى خدمات النقل في الدول المتقدمة، Yassir هي خدمة نقل مبتكرة عبر تطبيق تم تطويره من قبل جزائريين يتيح للجميع طلب سائق وضمان الانتقال من منطقة إلى أخرى بسهولة وأمان، وذلك باختيار وجهاتهم من خلال عرض السعر ومدّة الرحلة، ثم يتم إرسال الطلب فورا إلى السائق الأقرب إلى الزبون مع تعيين المسار الأقل ازدحاما للوصول إلى الوجهة المطلوبة، مؤسسة هدفها إيجاد حلول رقمية تسهل بها حياة الأشخاص، وتقوم على مبدأ الثقة، مبدأ الأخلاق، الأمن. (عمار، 2018)

من بين الخدمات التي تقدمها مؤسسة Yassir نجد (2106):

- Yassir Go: هذا التطبيق مختص في تقديم خدمة المواصلات والتنقلات؛

- Yssir Business: تعتمد المؤسسات من خلاله في إدارة كل ماله علاقة بتنقلاتها؛

- Yassir Expres: هذا التطبيق مختص في تقديم خدمات التوصيل فيما يخص الوجبات؛

- Yassir Markett: هذا التطبيق صمّمته وطورته مؤسسة Yassir، وهو تطبيق مختص في الشراء عبر الانترنت مع تعدد طرق الدفع، ومن بينها الدفع عند التوصيل.

أهم خدمة هي خدمة المواصلات، حيث يسمح هذا التطبيق بالحصول على الزبائن من اجل توصيلهم من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)، مقابل سعر يحدده التطبيق، هذا الأخير يتيح معرفة كافة المعلومات من اجل إنجاح الخدمة، ثمن الخدمة، اتجاه الطريق باستخدام نظام التموقع العام (GPS)، الوقت المستغرق.

هذه الخدمة عبارة عن عقد عمل او عقد شراكة بين مؤسسة Yassir والسائق، هذا العقد يسمح لشريك Yassir بالعمل كمدير ذاتي لنفسه مع إتاحة حرية العمل بدوام جزئي او بدوام كامل بالطريقة والوقت الذي يناسب السائق، أي يصبح السائق شريك مع Yassir في العمل، وذلك بتوفير الجهد، الوقت والسيارة، وفي المقابل توفر المؤسسة تطبيق Yassir مع إدارتها وتسويقها، وكل عمل يعمل السائق مع Yassir يأخذ مقابله نسبة 80% وتأخذ Yassir نسبة 20%. (Tv، 2017)

يتكون شعار المؤسسة من جزئين، جزء يرمز للزبون يحمل اللون الأصفر الذي يدل على السرعة، وجزء يرمز لسائق يسير يحمل اللون الأسود والذي يدل على الصرامة والعمل بجديّة، ففي حالة دمج الجزئين يصبح هناك تكامل وتفاعل بين الجزئين، مما يعني أن الطرفين يكملان

بعضهما البعض، يشير اسم مؤسسة يسير إلى تيسير الحياة للناس مع غرس القيم الاجتماعية مثل: الثقة والمساعدة المتبادلة بين الناس (Tv)، (2017).

## 2.II - yassir بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

تعتبر خدمة Yassir نوع من الخدمات الجديدة والغير مألوقة في السوق الجزائرية، المؤسسة انطلقت من فكرة معاناة الأشخاص مع سائقي سيارات الأجرة وهو سوق موجود وأضافت قيمة جديدة من خلال إدخال الذكاء الاصطناعي، وبذلك تعتبر أول مؤسسة ابتكرت تطبيق خاص بطلب سيارات أجرة عبر تطبيق Yassir، ما يعني أن سوق المؤسسة هي سوق جديدة، وذلك لابتكارها لقيمة لم تشهد من قبل في السوق الجزائرية، مما يوضح أن المؤسسة في بداية نشاطها كانت في محيط أزرق عن طريق خلق طلب جديد (خاص) والاستحواذ عليه، هذا الابتكار نقل المؤسسة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، الأمر الذي جعل المؤسسة تتخوف في بداية نشاطها من عدم تقبل المواطن الجزائري لهذا التطبيق، بسبب عدم معرفة الزبون للسائق وفي نفس الوقت تخوف السائق من الزبون غير المعروف، السؤال المطروح هل استطاعت المؤسسة النجاح في خلق الثقة بين السائق والزبون في ظل سوق جديدة غير معروفة؟

استطاعت المؤسسة تحقيق النجاح، وذلك راجع إلى خلق المؤسسة لمبدأ الثقة بين السائق والزبون، وهي احد القيم التي تسعى المؤسسة غرسها في المجتمع، من خلال إتاحة جميع المعلومات المتعلقة بالسائق المعني بالرحلة (الاسم الكامل، رقم الهاتف، نوع السيارة، لوحة ترقيم السيارة، احتواء السيارة لعلامة Yassir لتسهيل معرفة الزبون للسيارة)، ومن جهته يحصل السائق أيضا على المعلومات الخاصة بالزبون (2106).

دخلت Yassir إلى السوق الجزائرية، عبر تطبيق تم إطلاقه سنة 2017 هدف إلى تغيير أسلوب النقل التقليدي والانتقال إلى التكنولوجيا الحديثة لطلب سيارة أجرة مما أعطى خاصية جديدة للنقل في الجزائر، لم تنتظر Yassir طويلا قبل رؤية أول منافسيه من تطبيقات مماثلة لتطبيقه من بينها (وصلني، كورسا، كريم، تم، ايتش... وغيرها من التطبيقات (القادر، 2020)، أسعار Yassir أسعار تنافسية وتحسب بدقة وفق كثافة حركة المرور، نوعية الخدمة، وكذا المسافة بين مكان المغادرة ومكان الوصول، وذلك لإرضاء كل من الزبائن والسائقين، Yassir في المحيط الأزرق كانت تأخذ نسبة 25% من كل عمل يعمله السائق المتعاقد مع المؤسسة، لكن في المحيط الأحمر ومع دخول تطبيقات أخرى في نفس المجال وأضافت أشياء جديدة، خاصة نسبة الربح التي تأخذها المؤسسة منها من تأخذ نسبة 10%، 20%، خفضت Yassir النسبة إلى 20% مع ثبات جودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى إضافة ميزات أخرى مثل: اختيار نوع السيارة، حجز المواعيد، إضافة امرأة سائق، وضعية السيارة مهمة وأن لا تزيد عن 10 سنوات (2106).

## 3.II - عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الزبائن الذين تعاملوا مع مؤسسة Yassir، ولقد تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 76 زبون، وقد تم تصميم الاستبيان الإلكتروني وتوزيعه على العينة المستهدفة، وستناول في هذا المحور عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة لمؤسسة Yassir، حول متغيرات الدراسة المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق والأداء المتميز، كما تم الاعتماد على موقع المؤسسة للحصول على المعلومات، بالإضافة إلى بعض المقابلات التي أجراها فريق المؤسسة مع بعض القنوات التلفزيونية.

وبهدف التحقق من فرضيات الدراسة وأهدافها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاعتماد على نتائجه في تفسير وتحليل النتائج، وتمثل الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- حساب الاتساق الداخلي لمعرفة مدى ارتباط العبارة مع البعد الذي تنتمي إليه؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة؛
- حساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

## 1.3.II - حساب الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان

وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "Spearman"، وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاتساق الداخلي لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
-	1	<b>بعد الزيادة</b>
0.000	0.603**	هل عمل المؤسسة 24س/24سا طيلة أيام الأسبوع يشجعك على التعامل معها؟
0.000	0.797**	يتيح تطبيق yassir معرفة ثمن الخدمة والوقت المستغرق مسبقا، هل هذا يرضيك كزبون لها ويغنيك عن اللجوء إلى مؤسسات أخرى منافسة؟
0.000	0.770**	هل حرص المؤسسة على زيادة ثقة زبائننا بما وبخدماتها يرضيك كزبون لها؟
0.000	0.689**	هل امتلاك المؤسسة لفروع ببلدان أخرى يساعدها على تقديم خدماتها خاصة التي نفتقد إليها في الجزائر، يقنعك على التعامل معها؟
-	1	<b>بعد الاستبعاد</b>
0.000	0.378**	هل استبعاد المؤسسة لفكرة العمل في مكان واحد فقط، وعملها على تقديم خدماتها في أكثر من مكان يشجعك على التعامل معها؟
0.000	0.606**	هل تسويق المؤسسة لخدماتها عبر الانترنت كان كافيا لتعرفك عليها؟
0.000	0.324**	هل تجد صعوبات في تطبيق yassir عند طلب الخدمة؟
0.000	0.626**	هل ترى انه في حالة ارتكاب سائق yassir لمخالفة يتعرض لعقوبات صارمة من طرف المؤسسة؟
-	1	<b>بعد التقليل</b>
0.000	0.649**	هل ترى أن ثمن الخدمة التي تقدمها المؤسسة منخفض مقارنة لو انك طلبت سيارة اجرة بالطريقة التقليدية؟
0.000	0.620**	هل سهولة الحصول على تطبيق yassir مجانا وبنقرة واحدة يجعلك راضي عن خدمات المؤسسة؟
0.000	0.684**	هل تمكن تطبيق yassir من تقليص معاناة ووقت انتظار الأشخاص لسيارات الأجرة؟
-	1	<b>بعد الابتكار</b>
0.000	0.694**	هل ترى أن الأشخاص بحاجة ماسة إلى هذه المؤسسة؟
0.000	0.781**	هل ترى أن المؤسسة بابتكارها تطبيق yassir قضت على أزمة النقل في الجزائر؟
0.000	0.598**	هل ترى أن سوق النقل إذا تم تطويره عن طريق مؤسسات كهذه قادر على تطوير قطاع النقل في الجزائر؟
0.000	0.700**	هل ترى أن القيمة الإضافية التي أضافتها المؤسسة في خدماتها من شأنها أن تشجع المتعاملين معها؟
<b>الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05</b>		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كانت موجبة وتتراوح بين 0.797 في حدها الأعلى وبين 0.324 في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وان أبعاد الاستبيان تشترك معا في قياس مدى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة yassir، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.



## 2.3.II - وصف متغيرات البحث

يشير هذا الجزء إلى وصف أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الزيادة، الاستبعاد، التقليل، الابتكار)، وذلك للتعرف على مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة، وفقا لنتائج الاستبيان الموضحة في الجدول رقم 03 والذي يبين النسب المئوية والتوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق.

الجدول رقم 03: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

العبارات	المقياس	نعم	ربما	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
<b>بعد الزيادة</b>							
01	التكرار	62	6	8	2.71	0.649	عالية
	النسبة	81.6%	7.9%	10.5%			
02	التكرار	47	14	15	2.42	0.804	عالية
	النسبة	61.8%	18.4%	19.7%			
03	التكرار	48	12	16	2.42	0.821	عالية
	النسبة	63.2%	15.8%	21.1%			
04	التكرار	50	15	11	2.51	0.739	عالية
	النسبة	65.8%	19.7%	14.5%			
		المجموع			2.51	0.58	عالية
<b>بعد الاستبعاد</b>							
01	التكرار	53	19	4	2.64	0.582	عالية
	النسبة	69.7%	25%	5.3%			
02	التكرار	38	15	23	2.20	0.880	متوسطة
	النسبة	50%	19.70%	30.3%			
03	التكرار	25	11	40	1.80	0.910	متوسط
	النسبة	32.9%	14.5%	52.6%			
04	التكرار	32	27	17	2.20	0.783	متوسط
	النسبة	42.1%	35.5%	22.4%			
		المجموع			2.210	0.389	متوسط
<b>بعد التقليل</b>							
01	التكرار	41	19	16	2.33	0.806	متوسط
	النسبة	53.9%	25%	21.1%			
02	التكرار	45	20	11	2.45	0.737	عالية
	النسبة	59.2%	26.3%	14.5%			
03	التكرار	42	20	14	2.37	0.78	عالية
	النسبة	55.3%	26.3%	18.4%			
		المجموع			2.381		عالية
<b>بعد الابتكار</b>							
01	التكرار	46	19	11	2.46	0.738	عالية
	النسبة	60.5%	25%	14.5%			

## إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز

متوسطة	0.806	1.87	30	26	20	التكرار	02
			39.5%	34.2%	26.3%	النسبة	
عالية	0.751	2.59	12	7	57	التكرار	03
			15.8%	9.2%	75%	النسبة	
عالية	0.774	2.49	13	13	50	التكرار	04
			17.11	17.1	65.8	النسبة	
متوسطة	0.562	2.352	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات SPSS

### أولاً: بعد الزيادة

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي العام لبعدها الزيادة بلغ 2.51 بانحراف معياري 0.58، حيث احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.649 والتي جاءت بنسبة اتفاق 81.6% مما يدل أن المتعاملين مع المؤسسة يشجعون فكرة عمل المؤسسة 24/سا 24/سا طيلة أيام الأسبوع، واحتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.739 والتي جاءت بنسبة موافقة 63.2 الأمر الذي يدل على أن امتلاك المؤسسة لفروع ببلدان أخرى يشجع الزبائن على التعامل معها وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، في حين احتلت العبارتين رقم 2 و 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.80، 0.82 على التوالي، مما يعني أن إتاحة المؤسسة للزبون معرفة ثمن الخدمة والوقت المستغرق للرحلة تعتبر نقطة قوة للمؤسسة من شأنها جذب الزبون لها وعدم لجوئه إلى مؤسسات أخرى منافسة، كما تحرص المؤسسة على زيادة ثقة زبائنهم من خلال إرضائهم بجودة الخدمات المقدمة لهم مما يساهم في زيادة أرباحها، من هنا نستنتج أن بعد الزيادة مطبق في المؤسسة محل الدراسة وان المؤسسة تعمل على زيادة العوامل التي من شأنها أن ترفع القيمة لزيائنها.

### ثانياً: بعد الاستبعاد

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي العام لبعدها الاستبعاد بلغ 2.21 بانحراف معياري 0.58، حيث احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 0.58 والتي جاءت بدرجة موافقة 69.7% مما يدل على أن المؤسسة تستبعد فكرة العمل في مكان واحد فقط، والذي من شأنه أن يشجع زبائنهم على التعامل معها، في حين احتلت المرتبة رقم 2 و 4 بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.80، 0.78 على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة ابتعدت على فكرة تضخيم تكاليف التسويق والتي من شأنها أن تضخم التكاليف الإجمالية والاكتفاء فقط بالتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ونرى أن هذه الفكرة جاءت بدرجة موافقة 50%، حيث كانت هذه الطريقة كافية لتعرف الزبائن على المؤسسة، ومن أجل ضمان جودة الخدمة المقدمة وتحقيق رضا الزبائن تقوم المؤسسة باستبعاد السائقين المشتركين في التطبيق في حالة ارتكابهم لمخالفة من شأنها أن تنقص من جودة الخدمة، وذلك بتعرضهم لعقوبات صارمة من طرف إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تسريحه من العمل، واحتلت العبارة رقم 3 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.91 والتي جاءت بدرجة موافقة 52.6% والذي يعني أن المؤسسة تستبعد كل عملية غير ضرورية وذلك لرفع كفاءة وفعالية خدماتها، وهذا ما أكدت عليه العينة المستجوبة على عدم وجود صعوبات في التطبيق الخاص بالمؤسسة أثناء طلب الخدمة، بالإضافة إلى استبعاد مشكل الخلط في تسميات بعض الشوارع عند تحديد موقع الزبون، وذلك من خلال عمل المؤسسة وفق نظام التحديد الجغرافي للمناطق (GPS)، ومنه نستنتج أن بعد الاستبعاد مطبق في المؤسسة محل الدراسة وذلك بعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال استبعاد كل العوامل التي من شأنها أن تضخم التكاليف الإجمالية، والتي لا تعتبر ذات قيمة لزيائنها.

### ثالثاً: بعد التقليل

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي العام لبعدها التقليل بلغ 2.38 بانحراف معياري 0.52، حيث احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.73 والتي جاءت بدرجة موافقة 59.2%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل الإجراءات غير الضرورية أثناء طلب الزبون للخدمة، وذلك بسهولة الحصول على التطبيق مجاناً وطلب الخدمة بنقرة واحدة، هذا من شأنه أن يجعل الزبون راضي على خدمات المؤسسة، في حين احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.78، مما يعني أن المؤسسة بابتكارها لهذا التطبيق نجحت في التقليل من معاناة وقت انتظار الزبائن لسيارات الأجرة فيما لو تم طلبها بالطريقة العادية، فتطبيق yassir مكن الأشخاص من طلب سيارة أجرة بسائق في ظرف 5 دقائق فقط وعدم الاضطرار للتنقل والبحث

عن سيارة أجرة خاصة في الفترات المسائية التي تشهد نقص كبيراً في وسائل النقل، وأخيراً احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.80 والتي جاءت بنسبة موافقة 41 %، مما يدل على أن الزبائن يرون أن ثمن الخدمة المطلوبة عبر تطبيق yassir وهذا دون المساس بجودة الخدمة منخفض عن ثمن الخدمة فيما لو تم طلبها بالطريقة العادية، وهي فكرة استحسنتها الكثير باعتبار أن أول شيء يجذب اهتمام الزبون هو ثمن الخدمة، ومنه نستنتج أن بعد التقليل مطبق في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال عمل المؤسسة بتقليل العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف دون أن يؤثر ذلك على جودة الخدمة المقدمة.

#### رابعاً: بعد الابتكار

يتضح من الجدول أعلاه بان المتوسط الحسابي العام لبعده الابتكار بلغ 2.35 بانحراف معياري 0.56، حيث احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 0.75، والتي جاءت بدرجة موافقة 75% مما يعني أن الزبائن يرون أنه لو تم تطوير النقل بمحذا مؤسسات ناشئة من شأنه النهوض بقطاع النقل في الجزائر، وإعطائه صبغة جديدة من خلال رقمته القطاع وبالتالي تسهيل تنقل الأفراد من وإلى وجهاتهم، في حين احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.77، حيث جاءت بدرجة موافقة 65.8%، مما يعني أن المؤسسة جاءت بقيمة مضافة منها ربح الوقت والمال، الدمج بين التكنولوجيا والسوق نتج عنه اقتصاد السوق، تحسين وتسهيل التنقل في أمان وكسب ثقة الزبون من خلال السلوك الحسن لسائقها، بالإضافة إلى الوصول لأماكن تنعدم فيها المواصلات، هذه بعض الآراء من العينة المستهدفة حول القيمة المضافة التي أضافتها المؤسسة في خدماتها والتي من شأنها أن تشجع على التعامل معها وطلب خدماتها، في حين احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 46.2 وانحراف معياري 0.73، والتي جاءت بدرجة موافقة 60.5%، الأمر الذي يدل على أن الأشخاص بحاجة ماسة إلى هذا النوع من المؤسسات التي مكنت من تقليل وقت وجهد الزبون، وان مثل هذه المؤسسات الناشئة تزيد من حجم المنافسة في سوق النقل وكسر الاحتكار من طرف المؤسسات العمومية التي لا تطور من نوع الخدمات التي تقدمها، وأخيراً احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.87 وانحراف معياري 0.80، والتي جاءت بدرجة موافقة 26.3%، مما يعني أن تطبيق المؤسسة رغم تقلصه لمعاناة وجهد وقت الزبون إلا أنه لم يقضي نهائياً على أزمة النقل في الجزائر، ولكنها تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال إدخال التكنولوجيا في طلب سيارات الأجرة، نستنتج من ذلك أن بعد الابتكار مطبق في المؤسسة محل الدراسة، عن طريق رفع القيمة للزبون من خلال إنشاء عوامل لم يتم طرحها من قبل في سوق النقل في الجزائر.

نتج عن الزيادة في القيمة المقدمة للزبون دون ارتفاع في التكاليف عن طريق زيادة في بعض العوامل أو إنشاء عوامل جديدة لم تعرفها الصناعة القائمة من قبل، وفي المقابل نتج عن حذف بعض العوامل وتقليل بعضها تخفيض التكاليف التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية وذلك بدون المساس بجودة الخدمة، أدى كل هذا إلى تحقيق ما يسمى بابتكار القيمة وهو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية المحيط الأزرق باعتباره حجر الزاوية فيها.

### II.3.3- الأداء المتميز في مؤسسة yassir

اعتمدت المؤسسة على القرارات المتخذة التي من شأنها أن تضمن نجاحها وتوسع نشاطها والتي تعرف بالحركة الإستراتيجية وهذا ما يشجع عليه المحيط الأزرق، هذا التحرك قاد المؤسسة إلى مسار جديد نحو تحقيق نمو قوي، والتي فتحت سوق بمليار الدينارات في قطاع النقل، والذي قاد المؤسسة إلى ابتكار في القيمة والذي لا يمكن بلوغه إلا من خلال تخفيض التكاليف وزيادة القيمة للعملاء في آن واحد، ومن أجل تحقيق المؤسسة للأداء المتميز هي بحاجة إلى تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، لأن توفر هاته الأبعاد يعني أن المؤسسة حققت أداء متميزاً وفي نفس الوقت تنشط في محيط أزرق.

#### الجدول رقم 04: حركة التطور في مؤسسة yassir

2020	2019	2018	2017	
250	200	80	6	عدد الموظفين
25 مدينة+ 4 بلدان	17 مدينة	12 مدينة	العاصمة فقط	المنطقة التي تنشط فيها المؤسسة
40000	12000	4700	300	عدد السائقين المنخرطين في تطبيق المؤسسة
2مليون	1800000	500 ألف	1000	عدد مرات تنزيل التطبيق
-	30 مليار	10 مليار	300مليون	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مقابلة المدير العام للمؤسسة مع القنوات التلفزيونية وموقع المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة بدأت نشاطها سنة 2017 ب 6 موظفين فقط، وانطلق نشاطها من الجزائر العاصمة فقط باعتبارها أكثر منطقة من حيث الكثافة السكانية، وكان عدد السائقين المنخرطين في تطبيق المؤسسة 300 سائق مشترك، حيث بلغ عدد مرات تنزيل التطبيق 1000 تنزيل على منصات قوقل وابل، وكان رقم أعمالها 300 مليون سنتيم، وفي اقل من 5 أشهر من بداية نشاطها أي في سنة 2018 ارتفع عدد الموظفين إلى 80 موظف، واستطاعت المؤسسة توسيع نشاطها حيث أصبحت تتواجد على مستوى 12 ولاية بعد أن كانت تنشط في العاصمة فقط، وبلغ عدد السائقين المنخرطين 4700 سائق مشترك، حيث ارتفع عدد مرات تنزيل التطبيق إلى 500 ألف تنزيل، وتضاعف رقم الأعمال إلى 10 مليار بعدما كان في سنة 2017 300 مليون سنتيم.

أما في سنة 2019 بلغ عدد الموظفين في المؤسسة 200 موظف، وأصبحت المؤسسة توجد في 17 ولاية، وتضاعف عدد السائقين المنخرطين في تطبيق المؤسسة إلى 12 ألف سائق مشترك، ووصل عدد مرات تنزيل التطبيق إلى 1.80 مليون تنزيل، وتضاعف رقم الأعمال ب 3 مرات ما كان عليه في سنة 2018 والذي أصبح 10 مليار، وفي عام 2019 تم انتحابها من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي من بين 100 مؤسسة ناشئة عربية والحامسة في المنطقة المغاربية، ومن بين أفضل مؤسسة ناشئة في إفريقيا من قبل Africa .Com

وفي سنة 2020 نجحت المؤسسة في توظيف أكثر من 250 موظف في مختلف الميادين، وصارت تتواجد في 25 مدينة في الجزائر بالإضافة إلى فتح فروع على الصعيد الدولي في كل من كندا، فرنسا، المغرب وتونس وهو في توسع مستمر، حيث بلغ عدد السائقين المنخرطين في تطبيق المؤسسة 40 ألف سائق مشترك وهو رقم ليس بالقليل والذي يدل على ما استطاعت المؤسسة تحقيقه في ظرف 3 سنوات، ووصل عدد مرات تنزيل التطبيق 2 مليون تنزيل، وهي إشارة جيدة على نجاح التطبيق مما يدل على أن المؤسسة استطاعت في ظرف زمني قصير استقطاب عدد كبير من الزبائن أي أن المؤسسة الناشئة نجحت في الفوز بثقة الزبون حيث صارت تمتلك أكثر من 2 مليون زبون، والقضاء على مشكل انتظار الزبون لسيارات الأجرة، تستخدم المؤسسة الآن أحدث التقنيات المتعلقة بالبرمجة المقدمة والتطوير والذكاء الاصطناعي، ففي اقل من 3 سنوات أصبحت مؤسسة يسير أكبر مؤسسة توظف أكثر من 50 مهندس في الإعلام الآلي، فمنذ سنة 2017 مؤسسة يسير رائدة في مجال النقل الذكي في الجزائر، ومع أننا لا نملك بيانات واضحة حول مؤشرات الأداء، إلا أن مستويات أداء المؤسسة واضحة، فعلى الرغم من وجود المنافسة إلى أن المؤسسة لازالت رائدة والمسيطرة على السوق بنسبة 80% حسب تصريح المدير العام للمؤسسة، وانه حقق نجاحا كبيرا في ظرف زمني قصير جدا، وأكد على وجود المنافسة على الصعيد المحلي والدولي خاصة في سنة 2020، لكن المنافسة لا تعيقه، لان المؤسسة هدفها في الوقت الحالي العمل بجد وبفعالية وتقديم أجود الخدمات وذلك من خلال العمل الجماعي والذي أدى إلى تطوير المؤسسة بفضل خبرة جزائرية 100%، وكل المؤسسات المنافسة في بداية نشاطها لا تستطيع اللحاق وتحقيق ما حققته المؤسسة، متمنيا أن تصبح مؤسسة Yassir علامة متوفرة في كل إفريقيا (آمنة، 2020).

#### II.3.4- اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة

للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة Yassir، تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) كما هو موضح في الجدول رقم 05.

الجدول رقم 05: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

الأبعاد	الزيادة	الاستبعاد	التقليص	الابتكار
الزيادة	1	0.241*	0.430**	0.600**
الاستبعاد		1	-0.37	0.079
التقليص			1	0.493**
الابتكار				1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم 05 وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الزيادة وبعد الاستبعاد 0.241\* بدلالة إحصائية (0.036)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين

بعد الزيادة وبعد التقليل  $0.430^{**}$  بدلالة إحصائية (0.000)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الزيادة وبعد الابتكار  $0.600^{**}$  بدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التقليل وبعد الابتكار  $0.493^{**}$  بدلالة إحصائية (0.000)، وكان معامل الارتباط بين بعد الاستبعاد وبعد التقليل  $-0.37$  بمستوى دلالة 0.750 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين بعد الاستبعاد وبعد الابتكار 0.203 بدلالة إحصائية 0.079 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، جاءت هذه النتيجة لتؤكد صحة النتيجة السابقة في الجدول رقم 03 التي وضحت أن بعد الاستبعاد كان أقل تطبيقاً من بين الأبعاد، وبالتالي جاءت العلاقة بين بعد الاستبعاد وبين بعد التقليل والابتكار غير دالة إحصائياً، مما يستوجب على المؤسسة التركيز أكثر على تطبيق بعد الاستبعاد.

## II- النتائج ومناقشتها

- من خلال الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي تجيب على فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقاً وهي:
1. تبين أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من خلال ابتكار سوق خاص بها بدل مزاحمة المنافسين على الطلب الحالي؛
  2. تطبق المؤسسة بعد الزيادة بدرجة عالية، وذلك بتعدد أماكن تقديم الخدمة، بالإضافة إلى زيادة الجودة في الخدمات المقدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51؛
  3. تطبق المؤسسة بعد الاستبعاد بدرجة متوسطة، وهو البعد الأقل تطبيقاً في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.21، مما يعني أن هناك اهتمام قليل باستبعاد الأنشطة غير الضرورية التي من شأنها أن تزيد في حجم التكاليف الإجمالية؛
  4. يطبق بعد التقليل في المؤسسة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.38، مما يدل على أن سياسة التقليل سياسة ناجحة في المؤسسة المبحوثة، والذي يعني أن المؤسسة نجحت في تقليل الأنشطة غير الضرورية ولا تقدم قيمة للمؤسسة أو الزبون؛
  5. يطبق بعد الابتكار في المؤسسة المبحوثة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 35.2 وهي نسبة مقبولة، والذي يدل على حرص المؤسسة على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة، وتشجع على الابتكار في تقديم خدماتها وهذا ما يمكنها من تحقيق مستويات أداء متميزة؛
  6. نجاح المؤسسة في اكتساب ثقة زبائنها وثقة سائقيها، فالمؤسسة تضم اليوم أكثر من 40 ألف سائق شريك، وأكثر من مليونين مستخدم للتطبيق؛
  7. رقم أعمال المؤسسة في سنة 2018 وهي ضمن محيط احمر مرتفع مقارنة برقم أعمال سنة 2017 وهي ضمن المحيط الأزرق، وهذا راجع إلى عدم تعرف الزبون على المؤسسة إلا بعد الدخول لمحيط احمر؛ المؤسسة رائدة في سوق النقل في الجزائر ومسيطر على السوق بنسبة 80%؛
  8. حققت المؤسسة نجاح وهي في محيط ازرق، وبقيت ناجحة إلى يومنا هذا، الشيء الذي مكن من نجاحها هو تحقيقها لمستويات أداء متميزة، وتمكنها من الحفاظ على زبائنها؛
  9. المؤسسة تقدم امتيازات لزبائنها وللسائقين المشتركين في التطبيق وهذا من اجل إبعاد تقليد المنافسين وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار؛ المؤسسة فرضت نفسها في السوق من خلال ثمن وجود خدماتها مقارنة بجودة الخدمات المقدمة من طرف المنافسين.

## التوصيات

بناء على ما تقدم يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة استمرار المؤسسة في تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لما يضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين؛
2. ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بابتكار والذي كان مطبق بدرجة متوسطة، لما له من أهمية في اكتشاف محيطات زرقاء والذي يعتبر جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق.

### - الإحالات والمراجع :

1. طالب علاء فرحان، و محمود البناء زينب مكي. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. عبود نجم نجم. (2003). إدارة الابتكار (المجلد 00). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
3. Kim W.C و Mouborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy (from théorie to practice). (Californie management réviez) 47 ، No3.04 ،
4. جرحانزي وعد. (0000). اثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماد (مذكرة ماجستير) . 19. سوريا.
5. أبو حسنة خالد محمد سليم. (2018). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية. 9 (03)، 798.
6. كيم و.تشان، و ماوبرغن رينيه. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة: جانبوت حافظ (الإصدار 01). دمشق.
7. الحسيني فلاح حسن. (2000). الإدارة الإستراتيجية (الإصدار 01). عمان، الأردن.
8. أبو الفتوح درويش عبد الكريم. (2006). إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة: شرطة الشارقة (الإصدار 01).
9. أبو النصر مدحت. (2002). أساسيات ادارة الجودة الشاملة. القاهرة، مصر.
10. السلمي علي. (2002). ادارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر.
11. السلمي علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة.
12. زايد عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة، مصر.
13. حميسي عمار. (17 09 2018). شباب بيدع في ادخال التكنولوجيا لعالم النقل. تاريخ الاسترداد 15 06 2021، من الشعب: <http://www.ech-chaab.com/ar/%D8%B5%D9%81%D8%AD%D8%A7%D8%AA-%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9/item/104902-%C2%AB%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%B1%C2%BB%D8%8C-%C2%AB%D9%88%D8%B5%D9%84%D9%86%D9%8A%C2%BB-%D8%8C%C2%AB%D8%B1%D9%83%D8%A8%D8%A9%C2%BB-%D9%88%C2%AB%D8%AA%D9%85-%D8%>
14. (2020). تاريخ الاسترداد 15 06 2021، من <https://yassir.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9>
15. Hoggar Tv. (21 09 2017). تطبيق يسير خدمة حديثة لتسهيل التنقل بواسطة الهاتف الذكي. (سامية عشوش، مديرة العلاقات العامة بمؤسسة يسير، المحاور)
16. عبد القادر. (10 06 2020). القائمة الكاملة لتطبيقات VTC (حجز سيارات النقل مع السائقين) النشطة في الجزائر. تاريخ الاسترداد 06 17 2021، من محتوى: <https://mouhtwa.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D8%A7%D8%AA-vtc-%D8%AD%D8%AC%D8%B2-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA>
17. سماتي أمنة. (12 01 2020). حرب خفية بين سائقي سيارات الأجرة وسائقي شركات النقل المرقمن. تاريخ الاسترداد 18 06 2021، من الحوار: <https://www.elhiwardz.com/misc/163454/>