



UNIVERSITÉ MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIM  
UNIVERSITY OF BORDJ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



UNIVERSITÉ MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIM  
UNIVERSITY OF BORDJ

مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق صناعي

من إعداد الطلبة: - صديقي هالة زينة الشرف

- بن مخلوف شيماء

بعنوان:

واقع تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الجزائرية

-دراسة حالة المؤسسة المصرفية بنك سوسيتي جنيرال -

ولاية برج بوعريريج

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة):..... رئيسا

الأستاذ(ة): بوزرورة ليندة..... مشرفا و مقرا

الأستاذ(ة):..... مناقشا

السنة الجامعيّة: 2021-2022

لا اله الا الله محمد رسول الله

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك ل ترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى إخوتي وأخواتي الكرام طاهر وبشرى ونبراس، الى عماتي حورية و فاطمة خاصة والى كل فرد في عائلتي

إلى كل من كان له الود في القلب وغفل عنه القلم

إلى الأستاذة الدكتورة ليندة بوزرورة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة فجزاها الله عنا كل خير فلها

منا كل التقدير والاحترام

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد و أخص الذكر بن مخلوف شيماء التي ساهمت بشكل

كبير

إلى أصدقائي زملاء و زميلات دفعة التخرج 2022

هالة زينة الشرف

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..  
أرجو من الله أن يمد في عمرك ل ترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها  
اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى أخي زكرياء، وأخواتي أمينة و أسماء، وكل عائلتي الكريمة وبالأخص جدتي وعمي رحمة الله عليهما

إلى خطيبي العزيز(عربي عيسى) الذي أُكِنُّ له كل الاحترام والتقدير

إلى الأستاذة الدكتورة ليندة بوزرورة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة فجزاها الله عنا كل خير فلها

منا كل التقدير والاحترام

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى أصدقائي زملاء و زميلات دفعة التخرج 2022

شيماء

## شكر و تقدير

يرفع الله الذين ءامنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات و الله بما تعملون خبير

### المجادلة 11

لكل مبدع انجاز و لكل شكر قصيدة و لكل نجاح شكر و تقدير، فجزيل الشكر و الامتنان  
للأستاذة المشرفة بوزرورة ليندة على مجهوداتها معنا، و التي لم تبخل علينا بمعلومة أو فكرة أو نقد  
بناء في سبيل نجاحنا اليوم

كما نخص بالشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
وفي الأخير نتقدم بخالص الشكر و التقدير لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع.

## الملخص:

هدفت الدراسة الى ابراز واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية بولاية برج بوعرييج، ومن اجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة بنك سوسيتي جنيرال وكالتي برج بوعرييج ووكالة سطيف حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات، وق توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتوجب على البنك محل الدراسة العمل على خفض، استبعاد بعض العوامل في القطاع المصرفي، وفي نفس الوقت زيادة وابتكار بعض العوامل التي من شأنها تحقيق قفزة في القيمة، وتوصي الدراسة انه يتوجب على الكوادر في البنك ادراك العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق اذا ما ارادت الدخول الى المحيط الأزرق بنجاح .

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، الاستبعاد، الابتكار، الزيادة، التقليل، المؤسسة المصرفية.

**Abstract :**

The aim of study was to explore the application of blue ocean strategy in banking institution in Bordj Bou Arreridj and setif.

**Methodology:** Given the objectives the study sought to achieve, descriptive survey is best suited for the study, Primary data was collected using questionnaires. The questionnaires were administered by the researcher to cadres of **Société Générale Bank**. Since most of the data collected in this study were quantitative, the data was analysed using descriptive statistics (Percentages, mean, and standard deviation).

**Findings :** The study found that the factors that should be reduced well below the banking industry's standard were internal risk, time taken on queue. The study also found that a number of factors were taken for granted by the banking industry and should be eliminated and included costly activities, It was also found that the factors which the respondents felt that needed to be raised above the banking standard were gain more operating efficiencies, the quality, and secrecy in dealings with customers. The results also showed that the factors which should be created in the banking industry which have not been offered before included new products with requirements of digitization .

**Keywords:** blue ocean strategy, value innovation, innovation, increase, shrink, exclusion, institution banking .

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
قائمة المحتويات.....	
فهرس الأشكال والجداول.....	
مقدمة.....	أ-هـ
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية.....</b>	
تمهيد.....	7
<b>المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق.....</b>	
المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق .....	8
أولاً: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق .....	8
ثانياً: خصائص المحيط الأزرق .....	9
ثالثاً: أهمية استراتيجية المحيط الأزرق .....	9
المطلب الثاني: خطوات ومبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .....	12
أولاً: خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .....	12
ثانياً: مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .....	12
ثالثاً: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق .....	15
المطلب الثالث: دوافع وابعاد استراتيجية المحيط الأزرق .....	16
أولاً: دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق .....	16
ثانياً: ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق .....	17
المطلب الرابع: عوامل نجاح، الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق والفرق بين المحيطات الزرقاء والحمراء .....	18
أولاً: عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق .....	18
ثانياً: اهم الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق .....	19
ثالثاً: المقارنة بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر .....	20
<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....</b>	
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	24

28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
30	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
34	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة.....</b>
36	تمهيد.....
37	<b>المبحث الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنيرال وأدوات جمع البيانات.....</b>
37	المطلب الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنيرال وأهم خدماته.....
37	أولاً: نشأة وتطور بنك سوسيتي جنيرال.....
38	ثانياً: خصائص بنك سوسيتي جنيرال.....
39	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنيرال وكالة برج بوعرييج.....
39	رابعاً: خدمات ومنتجات بنك سوسيتي جنيرال.....
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
43	<b>المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان.....</b>
43	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وصدق العينة.....
43	أولاً: وصف عينة الدراسة.....
45	ثانياً: تحليل ثبات ومصداقية ادوات القياس.....
46	ثالثاً: تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة.....
48	رابعاً: تحليل الفروقات.....
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
54	خلاصة الفصل.....
56	خاتمة.....
60	قائمة المراجع.....
63	الملاحق.....



# فهرس الاشكال والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	أهم الفروقات بين المحيطات الزرقاء و الحمراء	01
23	الاختلاف بين المنطق التقليدي ومنطق ابتكار القيمة على اساس الابعاد الاساسية للاستراتيجية	02
31	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية	03
32	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية	04
42	عدد الاستبيانات المقدمة للعمال في وكالات بنك سوسيتي جنرال	05
42	درجات مقياس ليكارت	06
42	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	07
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
43	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	10
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	11
45	اختبار صدق أدوات القياس	12
46	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل الفا كرونباخ	13
46	تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة تجاه ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	14
48	اختبار مدى تطبيق البنك ابعاد الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار	15
49	اختبار ستيودنت للفروق بين الذكور و الإناث حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	16
50	اختبار انوفا للفروق بين المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	17
51	اختبار انوفا للفروق بين المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	18
52	اختبار انوفا للفروق بين مستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
39	الهيكـل التنظيمي لسوسيتي جنيرال وكالة برج بوعريـرج	<b>01</b>

# مقدمة

## مقدمة :

عرف عالم الأعمال المعاصر تحولات عميقة حيث أصبحت المؤسسات تواجه منافسة شديدة في الأسواق الدولية والمحلية، ولكي تستمر وتحقق اهدافها عادة ما تستخدم المصفوفات الاستراتيجية من اجل اعداد القرارات (BCG, Ansoff, MC Kinsey, A.D.Little, ...) بشأن الاستراتيجيات الواجب اتباعها للتغلب على المنافسين، نظريات التحليل التنافسي والمعايرة المرجعية (Benchmarking) تعد أيضا من اهم الأدوات التي تساعد المؤسسات في مراقبة التفاصيل الدقيقة عن المنافسة والمنافسين، وفهم ما يجعل الأداء يتحسن، ويزيد من الكفاءة ويزيد من الإنتاجية، هذه التحسينات تترجم في تخفيض الأسعار وانشاء مزايا تنافسية حقيقية للمؤسسة .

منذ 1995 رجح بعض الكتاب في الولايات المتحدة الامريكية الى الاعتقاد بأن هذه المقاربات صالحة لإدارة الحاضر، فمع ازدحام السوق بالمنافسين والتغير السريع لتوقعات الزبائن تتقلص إمكانية النمو للمؤسسة، هذا هو المحيط الأحمر الذي يصوره الباحثين ويمثل الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحات السوق المعروفة، كما ان وجود الحدود في منطقة المحيطات الحمراء وقوانين المنافسة محددة ومتفق عليها، وهو ما يجعل حظوظ المؤسسات رهينة بقدرتها على خوض معركة التنافس. من هذا الفكر الاستراتيجي في الستينات الى منتصف الألفينيات، حيث أبرز الباحثين في هذا المجال اتجاه حديث في استراتيجية المؤسسة وهو ما يعرف باستراتيجية المحيط الأزرق، ويقوم المنطق الاستراتيجي الجديد على اتجاه المؤسسة نحو تبني مضامين فلسفية جديدة تساهم الى حد كبير في الوصول الى حالة التحرر من المنافسة، وتكسر الأساليب التقليدية في الابداع. فبخلاف المحيط الأحمر فإن المحيط الأزرق يجعل المؤسسات لا تقارن نسبة الى منافسيها، بل تسعى الى التميز عنهم وذلك من خلال قفزة في القيمة، لأن الاستراتيجية الجديدة تنشأ فضاء بلا منازع من خلال ابتكار القيمة. كما ان استراتيجية المحيط الأزرق لا تفاضل بين استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة بل تهدف الى تحقيقهما معا وفي ان واحد.

## اشكالية الدراسة

مع تزايد الوعي بأن النموذج المصرفي التقليدي قد لا يكون ذا فعالية بعد الآن، نتيجة التشريعات الأكثر صرامة، والتغيرات السريعة والمستمرة لتوقعات الزبائن، ومع وجود تغيرات في الاحتياجات المالية للأسر، وتعدد نمط قرار الزبائن واحتدام المنافسة بين المؤسسات المصرفية على المستوى العالمي، كان لزاما على هذه الأخيرة مواكبة هذه التغيرات، مما يفرض عليها أن تبحث عن مداخل استراتيجية جديدة تمكنها من تحقيق التفوق والتميز مع خفض

التكاليف في وقت واحد، والذي يمكن أن يتحقق عن طريق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتبلور الإشكالية في ما واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية ؟

فرضيات الدراسة :

بناء على موضوع البحث واشكاليته وتساؤلاته يمكن وضع الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H0: لا تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H1: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

تندرج منها أربع فرضيات فرعية وهي:

- دراسة واقع تبني بعد الاستبعاد في مؤسسة سوسيتي جنرال .

H0: لا تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الاستبعاد.

H1: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الاستبعاد.

- دراسة واقع تبني بعد التقليل في مؤسسة سوسيتي جنرال .

H0: لا تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد التقليل.

H1: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد التقليل.

- دراسة واقع تبني بعد الزيادة في مؤسسة سوسيتي جنرال .

H0: لا تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الزيادة.

H1: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الزيادة.

- دراسة واقع تبني بعد الابتكار في مؤسسة سوسيتي جنرال .

H0: لا تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الابتكار.

H1: تتبنى المؤسسة المصرفية سوسيتي جنرال بعد الابتكار.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، اذ يعتبر موضوع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق من بين المواضيع الهامة في المؤسسات، لأنه يؤثر بطريقة مباشرة على أداء هذه المؤسسات، ويمكن ايجاز أهمية البحث من خلال الآتي:

- الوقوف على دور تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية.
- معرفة واقع تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق من قبل مؤسسة سوسيتي جنرال والتعرف على المعوقات والعراقيل التي تواجهها مع تبيان الفرص التي يمكن لها الاستفادة من تطبيقها.
- التشجيع على التفكير الإبداعي في المؤسسات الجزائرية وبالخصوص في المصارف.
- استراتيجية المحيط الأزرق تعد توجهها جديدا، تعمل على المدى البعيد لاكتشاف اسواق جديدة والتخلص من المنافسة في المحيطات الحمراء.

## أهداف الدراسة:

انطلاقا مما سبق فان هذا البحث يهدف بالخصوص إلى:

- التعرف على مختلف التحديات التي تواجه تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية.
- تحديد مستوى تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، وممارسته من قبل مؤسسة سوسيتي جنرال محل الدراسة.
- ابراز دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لالتزام المؤسسات بتحسين وتطوير المؤسسة.

## دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناءا على مجموعة من الاعتبارات منها ما يدخل ضمن المبررات الموضوعية وأخرى ذاتية نوجزها على النحو التالي:

### ● المبررات الموضوعية:

- نظرا لأهمية تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات لتسيير أفضل وتطوير الخدمات للبقاء على المدى الطويل في السوق.

- الرغبة في معاينة واقع تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة الجزائرية.

● المبررات الذاتية:

- حب الاطلاع والبحث في موضوع الاستراتيجيات المطبقة في ادارة المؤسسات.
- حداثة الموضوع ومحاورة، وبالتالي تعزيز المكتبة بهذه البحوث في ظل النقص الذي نشهده.
- تعميم الفائدة وفتح الآفاق المستقبلية لمن أراد البحث في الموضوع.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة بناءا على الواقع ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى اضافة لاستخدام منهج دراسة الحالة، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع، والتي تم جمعها عن طريق الاستبيان الالكتروني، الذي تم توزيعه على عمال مؤسسة سوسيتي جنرال في برج بوعرييج وسطيف، ونتائج تحليله ستسمح لنا بالإجابة على الاشكالية المطروحة للدراسة و التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

- الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية حيث تهتم هذه الدراسة بتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة المؤسسة.
- الحدود المكانية: يتضمن الجانب الميداني للبحث مؤسسة سوسيتي جنرال بولايي برج بوعرييج وسطيف.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بطرح الاستبيان الالكتروني على عمال مؤسسة سوسيتي جنرال برج بوعرييج وسطيف في جميع مستويات الدراسة، والحصول على اجاباتهم ثم تحليلها، لفترة دراسة 2022.

صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء اجراء هذا البحث:

- قلة وندرة المراجع والمصادر القيمة التي تتناول استراتيجية المحيط الأزرق بالتحديد على مستوى المكتبات أو شبكات الانترنت خاصة باللغة العربية على خلاف الاستراتيجيات الأخرى.

- لم يكن بالأمر السهل حيث كانت المعلومات المتعلقة بموضوعنا موزعة الكترونيا على عمال المؤسسة كان جد قليل بالنسبة لعدد المحدد في الدراسة التطبيقية مما اضطر بنا الى التنقل بين فروع المؤسسات لولاية برج بوعريبيج وسطيف لإتمام توزيع الاستبيان الالكتروني عليهم واقناعهم بالإجابة حتى نحصل على معلومات كافية تمكننا من اجراء الدراسة.

- طول فترة اجابة العمال على الاستبيان الالكتروني.

- عدم تمكننا من حضور التبرص على مستوى الجامعة بسبب جائحة كورونا.

# الفصل الأول

تمهيد:

بما ان هدف اي مؤسسة هو محاولة السيطرة على أكبر حصة في السوق بين منافسيها، فإن عليها تنفيذ برنامج طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة استراتيجية خاصة بها، كون الاستراتيجية تتسم بالسرعة والتطور والتغير الدائم، كي تحدد المؤسسة اسواقها المستهدفة من جهة، وتدرس مختلف منافسيها من جهة اخرى، فانه ينبغي عليها البحث عن استراتيجيات معينة تكسبها القوة و النفوذ في السوق على حساب منافسيها، ومن بين هذه الاستراتيجيات، استراتيجية المحيط الأزرق، وحيث يمكن استخدامها للتحويل من التحرك التقليدي إلى التحرك الاستراتيجي لابتكار قيمة لدى الزبائن، وخلق مساحة سوق غير مطروقة سابقا ومبتكرة.

يتضمن هذا الفصل كلا من المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

### المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق

في وضع الاستراتيجيات العامة أشار بورتر الى أن الاستراتيجية توضع اساسا للتكيف مع البيئة، وهذا ما يجعل المؤسسات تركز على التهديدات بدلا من التركيز على الفرص المتاحة في السوق، في حين أنه يمكن وضع الاستراتيجية استنادا الى الموارد و المهارات، و بالإضافة إلى توضيح الادوات التي يمكن استخدامها للولوج الى الفضاء الأزرق.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تطرقنا من خلال هذا المطلب الى تعريف، خصائص وأهمية استراتيجية المحيط الأزرق.

#### اولا: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

عرفت استراتيجية المحيط الأزرق على أنها: " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف الى حد الآن أو الذي لم يصل اليه المنافسون، و تكون المنافسة امرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد".<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها: " اسلوب ونمط ثابت من التفكير الاستراتيجي القائم حول انشاء اسواق، وصناعات جديدة وطلب جديد بدلا من الصراع بين المؤسسات المنافسة في الأسواق الحالية".<sup>2</sup>

وعرفت كذلك بأنها: " تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالإبداع و الابتكار في المنتجات والخدمات وفي الأسواق لم يتم اكتشافها من قبل"<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة نعرف استراتيجية المحيط الأزرق: " هي الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب، وفرض النمو و تبني استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسيير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم".<sup>4</sup>

د.كمال قاسمي، أ. حسينة دخان، " متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية"، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية،  
1 عدد 129، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص6.

<sup>2</sup> Ibrahim ravvabdelh and others , blue ocean strategy as a tool for Improving A Company 'S Marketing function(the case of jordan).

<sup>3</sup> : صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سنة المناقشة 2019/2018، ص57.

<sup>4</sup> : صدوق فتيحة، مرجع سابق، ص57.

ثانيا: خصائص المحيط الأزرق :

يتميز المحيط الأزرق بخصائص كالتالي: <sup>1</sup>

**قابلية الصناعة للتغير:** يرى اصحاب استراتيجية المحيط الأزرق انه على المؤسسة أن تتجرأ على ادخال تغيرات في قطاعها عامل نجاح لها، حيث لا تغلق استراتيجية المحيط الأزرق ابواب الابداع و التطوير بل تشجعه باستمرار.

**السيطرة على السوق:** يتيح المحيط الأزرق الفرصة للمؤسسة ان تسيطر على سوقها بسهولة، وأن تحافظ على هذه السوق من المنافسة بإقصاء هذه الأخيرة ولو لفترة.

**خلق الطلب:** يتجلى خلق طلب جديد من طرف المؤسسة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق بخلق فضاءات جديدة وأسواق جديدة.

**خلق القيمة:** يحث المحيط الأزرق المؤسسة على الذهاب الى ابعد من مستوى تطور قطاعها، والى ابعد مما وصلت اليه صناعتها لتبدع حيث، لم يبدع قبلها غيرها فالقيمة ليست مفيدة في هذه الحالة، ولا يمكن تقييدها وهو عكس منطق المحيط الأحمر.

ثالثا: اهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

كانت هناك الكثير من القوى المحركة لمدى اهمية انشاء المحيطات الزرقاء، وجاء على راس قائمة هذه القوى حقيقة ان المنافسة في الصناعات الحالية اصبحت تزداد حدة وضغطا على النفقات والأرباح، لم تختلف هذه القوى بل ظلت وقويت، ولكن بعيدا عن كل هذا وعلى مدار السنوات العشر الماضية ، دخلت الكثير من النزاعات العالمية الجديدة إلى المجالات بسرعة لم يتمكن الا القليل من تحيلها، نعتقد أن هذه النزاعات جعلت من انشاء المحيطات الزرقاء مهمة استراتيجية أكثر اهمية في المستقبل، نعرض فيما يلي بعضا منها دون ان نغطي محتواها بشكل شامل: <sup>2</sup>

1: الياس سالم، " استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع تجرية شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد: 04/ العدد 01(2020)، جامعة مسيلة ، سنة النشر 2020/04/15، ص82/72.

2: بو عبدالله حسناء، بلعطار ياسمين، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، سنة 2020/2019، ص39-40.

دعوة متزايدة للحلول الابداعية الجديدة : ألق نظرة على قطاع عريض من المجالات التي تهتم بصورة اساسية بهويتنا، الرعاية الصحية، التعليم الأساسي، الجامعات، الخدمات المالية، الطاقة، البيئة والحكومة، حيث تفوق المتطلبات السيولة المالية والميزانية، على مدار السنوات العشر الماضية، دعي كل مجال من هذه المجالات للعمل، فلم يكن هناك بالكاد وقت من التاريخ احتاجت فيها استراتيجيات العاملين في كثير من المجالات والقطاعات إلى إعادة تفكير، لكي تظل داخل اطار الموضوع، زادت الدعوة لجميع هؤلاء العاملين من أجل إعادة تخيل استراتيجياتهم من اجل تحقيق القيمة الابتكارية بتكلفة محدودة.

**التأثير المتزايد واستخدام الأبواق العامة الضخمة :** من الصعب تصديق هذا الامر، ولكن منذ عشر سنوات، كانت المؤسسات لا تزال تتحكم في اغلب المعلومات التي تصل للعامة عبر منتجاتها وخدماتها وعروضها، ولم تعد الحال على هذا المنوال في الوقت الحالي فقد حولت الموجة السائدة في مواقع شبكات التواصل الاجتماعي و المدونات الصغيرة وخدمات مشتركة مقاطع الفيديو والمحتوى الذي يديره المستخدمون وتصنيفات الإنترنت التي اصبحت متواجدة في كل مكان على سطح الأرض من قوة ومصدقية الصوت من حوزة المؤسسات الى حوزة الأفراد، ولكي تتجنب أن تكون ضحية و لكي تنتصر في هذا الواقع الجديد، يجب ان تتميز عروضك اكثر من ذي قبل فهذا هو ما سيجعل الناس يتحدث عنك بإطراء لا ان تستعرض عيوبك، و ان يعطوك تقييمات عالية للغاية وان تبالغ في تسويقها عندما يمتلك جميع من في العالم الأبواق ذاتها.

**تحول المتطلبات والنمو في المستقبل :** عندما يتحدث الناس حول العالم عن نمو الأسواق في المستقبل، فلا يتم ذكر اوروبا واليابان الا بالكاد هذه الأيام حتى ان الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من كونها اقوى اقتصاد في العالم اصبحت تلعب دورا ثانويا فيما يتعلق بتوقعات النمو في المستقبل، واصبحت دول اخرى على غرار الصين والهند، ناهيك عن دول أخرى مثل البرازيل، وهي من تلعب الأدوار الرئيسية على مدار السنوات العشر الماضية اصبحت تلك الدول الثلاث من اقوى عشر الاقتصاديات الكبرى التي كان العالم يتبعها و يعتمد عليها على مدار التاريخ، لاستهلاك السلع والخدمات التي ينتجها العالم، فعلى النقيض من الاقتصاديات المتقدمة في العالم التي تتميز بدخل فرد عال، تتميز هذه الأسواق البازغة الكبيرة بانها ناتج دخل فرد متواضع، ولكنه يتزايد لعدد كبير جدا من المواطنين الأمر الذي جعل عروض المؤسسات رخيصة الثمن وذات التكلفة المتواضعة ذات اهمية اكبر مما سبق، ولكن لا نتخدد حيث ان التكلفة المنخفضة وحدها لا تكفي حيث ان هذا العدد الكبير من السكان يدخل ايضا الى شبكة الانترنت، ويحصل على الهواتف المحمولة واجهزة التلفاز التي تعرض قنوات

من مختلف انحاء العالم، الأمور التي سترفع من سقف طموحاتهم ومتطلباتهم، ورغباتهم من اجل الاستحواذ على مخيلة هؤلاء العملاء الأذكىء وامواهم ستكون هناك حاجة لكل من التميز والتكلفة المنخفضة.<sup>1</sup>

**سرعة وسهولة تحول الى احد كبار العاملين في مجالك في العالم بأسره:** على مدار التاريخ، كانت الشركات العالمية الكبرى تنشأ بصورة اساسية في الولايات المتحدة الأمريكية واوروبا واليابان، الا أن هذا اصبح يتغير بسرع كبيرة على مدار الخمسة عشر عاما الماضية تضاعف عدد الشركات الصينية التي دخلت قائمة فورتشن 500 بعشرين مرة وتضاعف عدد الشركات الهندية بمقدار ثمانية مرات، وتضاعف عدد شركات امريكا اللاتينية مرتين يشي هذا الأمر الى ان هذه الاقتصاديات الكبيرة الناشئة لا تمثل محيطات من المتطلبات الجديدة فحسب بل تمثل محيطات من المنافسين المحتملين الجدد ذوي الطموحات العالمية التي لا تختلف عن طموحات شركة تويوتا او جنرال الكتريك، أو يونيليفر ولكن لا نعتبر هذه الشركات مجرد شركات تعمل في هذه الأسواق الكبيرة الناشئة، حيث انها تعتبر قمة جبل الجليد لما يحمله المستقبل فحسب خلال العقد الماضي، حدث تحول كبير في تكلفة وسهولة ان تصبح من كبار العاملين في مجالك على مستوى العالم، ويعتبر هذا الأمر من الأمور التي لا يمكن لأي شركة ان تتجاهله، فكر في حفنة من الحقائق مع سهولة وقلة تكلفة انشاء المواقع الالكترونية اصبح بإمكان اي شركة ان تنشئ لنفسها متجرًا على شبكة الإنترنت، واصبح بإمكان الناس في العصر الحالي ان يجمعوا تبرعات أو اموالا عبر التمويل الجماعي فمع وجود خدمات على غرار Gmail وسكايب انخفضت تكلفة الاتصالات بصورة كبيرة واصبح ممكنا تحقيق الثقة في التعاملات التي تتم بسرعة كبيرة عبر استخدام على غرار باي بال، في حين اصبحت الشركات على غرار شركة Alibaba.com تقوم بالبحث عن الموردين والتدقيق فيهم في جميع انحاء العالم بسرعة كما ان هناك محركات البحث المكافئة لأدلة الشركات العالمية والتي يمكنك استخدامها مجانًا بالكامل، اما بالنسبة للدعاية العالمية فهناك موقعا تويتر ويوتيوب حيث يمكنك ان تسوق عروضك بالمجان، مع قلة التكلفة التي تحتاج اليها لكي تكون من كبار العاملين في العالم في مجالك، اصبح بمقدور العاملين الجدد من جميع انحاء العالم ان يشاركوا في الأسواق العالمية وعرض منتجاتهم بسهولة على الرغم من ان هذه الاساليب لا تتخطى جميع العوائق التي قد تواجهك لتصبح من كبار اللاعبين في العالم، الا انها ولا شك تزيد من حدة المنافسة العالمية من اجل ان تتميز في هذه الأسواق شديدة الازدحام ستكون بحاجة لأن تكون مبدعا فيما يتعلق بقيمة الابتكار.

<sup>1</sup> تشان كيم، ريني ماويرغن، استراتيجية المحيط الأزرق، مكتبة جرير، 2017، ص9-11.

### المطلب الثاني: خطوات ومبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

تم التطرق من خلال هذا المطلب الى خطوات ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، وكذا خطوات تنفيذها

#### اولا: خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

طبقا لما ذكره كيم وماوبرغن في كتاب استراتيجية المحيط الأزرق انه لكي تضع استراتيجية جيدة، وتحدد بدائل

السوق وتطور استراتيجية المحيط الأزرق يجب على المؤسسات ان تتبع الخطوات الست التالية:<sup>1</sup>

**الخطوة الأولى:** تشير الى ان ابتكار القيمة يتم بين بدائل الصناعة في الواقع أن الفرص سوف تخلق عندما

تكون المنتجات والخدمات متنوعة ولكنها تخدم هدف مشترك.

**الخطوة الثانية:** تقترح ان بناء المحيط الأزرق ممكن وذلك من خلال اقتراح عامل اساسي من كل المجموعات

الاستراتيجية وتجنب الأخرى.

**الخطوة الثالثة:** تشير الى حقيقة وهي ان المحيط الأزرق يمكن ان يتحقق من خلال تحدي الأفكار الراسخة

حول من هم المشترون، ومن هم المستخدمون.

**الخطوة الرابعة:** وهي تحديد حاجة المؤسسات في ان تجد حل كامل لمنتجاتها وخدماتها، على سبيل المثال

مؤسسة يمكن ان تفتح دار حضانة لأطفال موظفيها.

**الخطوة الخامسة:** تقترح اضافة المشاعر الى الخدمة وهذه تعمل على زيادة الجاذبية.

**الخطوة السادسة:** توصي بتحديد القضايا والمشكلات والعمل على وضع حلول والتنبؤ بها، ومن هنا يجب ان

يبدأ المحيط الأزرق.

وبصفة عامة صياغة استراتيجية المحيط الأزرق تتطلب تفكير خارج الصندوق ووضع رؤية واضحة ومشاركتها

مع الجميع.

#### ثانيا: مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

تتمحور المبادئ التي تركز عليها صياغة استراتيجية المحيط الأزرق في أربعة محاور رئيسية هي:<sup>2</sup>

**المبدأ الأول:** اعادة بناء حدود السوق: من خلال هذا المبدأ يتم العمل على ايجاد سوق جديدة للانفلات من

المنافسة، ويظهر هنا مبدأ مخاطرة البحث الذي يكافح ضده الكثيرون من المدراء لإيجاد نماذج تطبيقية ناجحة

<sup>1</sup> :عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، " دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة"، المجلة العربية للإدارة، مج41، عدد3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (دون مكان النشر)، سنة النشر، سبتمبر 2021،ص54.

<sup>2</sup>: منصور محمد علي الأيوبي، "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، دون بلد النشر، سنة النشر 2020، ص13.

من خلال التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة، وبشكل جذري يهدف إعادة بناء عناصر السوق الحالية والذهاب الى ما وراء الحدود الحالية للسوق عندها سيكون بالإمكان التحرر والانطلاق باتجاه استراتيجية المحيط الأزرق.

**المبدأ الثاني:** التركيز على الصورة الكاملة: ان القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على الصورة الكاملة يعتبر المفتاح في تخفيض مخاطر التخطيط لاستثمار كم كبير من الجهد والوقت لكونه لا يعكس صورة الوضع الاستراتيجي المالي للمنظمة فقط بل يساعدها في استكشاف استراتيجيتها المستقبلية، وتفتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المنظمة وتفتح عيونها على المحيط الأزرق لتسهيل الفهم، والايصال للأخرين بحيث تؤدي للتنفيذ الفعال.

**المبدأ الثالث:** الامتداد الى ما وراء الطلب الحالي : تحتاج المنظمة المتبنية لاستراتيجية المحيط الأزرق الى اتخاذ مسار مغاير لمسار الاستراتيجيات التقليدية فبدلا من التركيز على فئة معينة من الزبائن عليها النظر الى غير الزبائن، وبدلا من التركيز على الاختلافات بين تفضيلات الزبائن، وتقسيم السوق بخلق سوق مستهدفة ضيقة جدا، اذ يقوم المسوقين عادة بتقسيم السوق لعدة مجموعات كل مجموعة تشمل زبائن ذات رغبات متشابهة، وعندها يقومون بتصميم السلعة التي تلبي ذلك القسم من السوق لذلك فإن عمل المنظمة يجب ان يقوم على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة الى الزبائن مما يسمح للمنظمة بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي بفتح المجال امام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل.

يعتبر هذا المبدأ مكونا اساسيا لتحقيق ابتكار القيمة، حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد، لتحقيق تحدي ممارستين تقليديتين وهما: الأولى التركيز على الزبائن الحاليين، والأخرى: النزعة الى تقسيم السوق الى شرائح أكثر دقة وتفصيلا للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

ان الشركات ذات استراتيجية المحيط الأحمر تجاهد سعيا لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم ويقود هذا في الغالب الى تقسيم السوق الى شرائح أكثر تفصيلا، كما يقود الى تكييف أكبر العروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل افضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات في خلقها سوقا مستهدفة ضيقة جدا.

**المبدأ الرابع:** الوصول الى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات ويعني ذلك السعي لتنفيذ الاستراتيجية بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف، وتوظيف الخبرات للوصول الى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

**المبدأ الخامس:** تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات حيث يتطلب النجاح الخارجي في المنافسة ان يتم تحقيق النجاح الداخلي في جوانب المؤسسة، بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي اية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج الى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة اعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

**المبدأ السادس:** اسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الادارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف الى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة مع التطبيق، ولتحقيق نجاح اية استراتيجية يجب بذل جهد اضافي من جميع اعضاء فريق العمل، بتحديد الارتباطات، والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر الشركة الى تلك المياه المفتوحة وستصل الى الميناء المنشود بالنجاح.

وتتمحور المبادئ التي تركز عليها تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق حول محورين رئيسيان هما:<sup>1</sup>

**1. التغلب على العقبات المنظماتية:** كل تنفيذ يواجه بتحديات وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق يواجه اربع عقبات هي:

- **المعنوية:** وتعلق بإيقاظ موظفي المنظمة ليدركوا الحاجة الى التغيير الاستراتيجي والخروج من الحالة القائمة.
- **محدودية الموارد:** النظرية تقول { ان كلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذها }، غير ان ما وجدته (كيم وماوبرغن) في عدد من المنظمات التي درست من قبلهم ان الموارد اختصرت ولم تزداد.
- **الدافع:** لكي نؤمن الدافع للتحرك لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، والتخلص من الوضع القائم يستغرق الأمر سنوات وليس لدي طاقم عمل كل هذا الوقت.
- **السياسة:** وتتمثل بالمقاومة الداخلية او الخارجية للتغيير من قبل اصحاب النفوذ والمصالح الاقوياء، ولتحقيق هذا الأمر بفعالية ينبغي ان تهجر الحكمة التقليدية، والقائلة (إن التغيير مرتبط بزيادة الموارد والوقت) باستخدام ما سمي ب (نظرية قيادة نقطة التحول).

منصور محمد علي الأيوبي، المرجع السابق، ص 14-15. 1

2. بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية: وفقا لهذا المبدأ على الإدارة ان تخلق في الأفراد على اختلاف رتبهم الثقة والالتزام العميقين وتعطي المكانة المهمة لآرائهم، ومقترحاتهم وتلهمهم التعاون الطوعي بتقديم الطاقات وروح المبادرة بأفضل امكانياتهم بما يسمح للمنظمة بتخفيض مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة، وعدم التعاون ولكي تنجح هذه الاستراتيجية في التنفيذ ينبغي ممارسة العدالة التنظيمية العملية أو العملية العادلة من خلال العناصر الآتية:

- **الربط:** بإدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بأخذ آرائهم والاهتمام بأفكارهم، ومقترحاتهم مما يعكس احترام الإدارة للأفراد، ولأفكارهم وينتج عن هذا الربط قرارات استراتيجية افضل اداريا، والتزام افضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.
- **التفسير:** توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات ، وجعل الأفراد أكثر ثقة لأن الإدارة تأخذ بآرائهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة وبتغذية عكسية.
- **وضوح التوقعات:** تبيان القواعد الجديدة للاستراتيجية بشكل واضح وما المعايير التي سيحاسبون على اساسها، وما عواقب الفشل.

نستنتج مما سبق، ان صياغة استراتيجية المنظمة المبنية على تلك العناصر يضمن اساسها، وبناء منظمة قوية بعد ان العملية العادلة هي احدى اهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات، والتي تكفل الاستمرارية والفعالية المنظماتية على المدى البعيد.

### ثالثا: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

تغيير المؤسسة لمحيطها يفرض عليها ان تستوفي شرطين اساسيين هما:<sup>1</sup>

#### الشرط الأول: الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى

على عكس المقاربة التقليدية توصي هذه المقاربة يتجاهل المنافسين لأن أفضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم، وانما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم فعلى المؤسسة ان تعرض عن المنافسين، وان تهتم بالزبون وتجعله محور اهتمامها.

#### الشرط الثاني: تشجيع الابداع والتمسك بالأصالة

<sup>1</sup>: يوعبدالله حسناء، مرجع سابق ، ص43.

إذا كان الإبداع يمثل الطريق الذي لا مفر منه لإنشاء محيط أزرق، فإن الأصالة تمثل المعيار الرئيسي للنجاح في إنشاء هذا المحيط يمكن الملاحظة ان التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم، ولا على تحسين ولا على استكشاف فضاءات اخرى نذكر مثلا(Appel) التي فضلت عدم الاهتمام بالمنافسين والتركيز على الابداع والأصالة إذ كان(Iphone) ابداعا اصيلا وقويا تماما كما كان الحال بالنسبة للوحة أيباد أيضا فضلت التوجه نحو الإبداع الأصيل فيما يخص طريقة التسويق وموضوع العرض بدلا من البقاء في الفضاء القديم الذي كانت تتنافس فيه مع غيرها على آفاق ضعيفة، وضيئة للنمو.

### المطلب الثالث: دوافع وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى دوافع وأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

#### أولا: الدوافع

- ان الدوافع وراء استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات والمؤسسات هي كما يلي:<sup>1</sup>
- دوافع مرتبطة بالأسواق من خلال استهداف اسواق جديدة لم يصل اليها المنافسون، وتحديد نوعية الأسواق المناسبة لمنتجات الشركة من خلال الابتعاد عن الأسواق ذات المنافسة القوية التي تؤدي في بعض الأحيان الى تخفيض في مستوى الأسعار الخاصة بالمنتجات، كما تسهم استراتيجية المحيط الأزرق في اختراق اسواق جديدة والحد من الصعوبات والعقبات التسويقية والبحث عن طلب جديد وعدم الاكتفاء بالطلب الحالي.
  - دوافع مرتبطة بالزبائن من خلال استهداف زبائن جدد وجذبهم، واقتناع الحاليين منهم والمتوقعين بجودة منتجات وخدمات الشركة، كذلك المساهمة في تمكين هذه الشركات من تلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق رغباتهم من اجل الوصول لكسب ولأئهم لمنتجات الشركة وخدماتها، كذلك تدفع هذه الاستراتيجية الشركة الى اجراء مسوحات ودراسات حول رغبات وطموحات الزبائن.
  - دوافع متعلقة بالموارد المادية والبشرية، حيث يمكن للشركة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية من زيادة قيمتها بامتلاك موارد مادية وبشرية نادرة وذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية، وامتلاك موارد بشرية يصعب تقليدها او امتلاكها، من قبل الشركات المنافسة، الأمر الذي يمكن الشركة من التغلب على المنافسين وزيادة مبيعاتها واريابها.

<sup>1</sup> : مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، سنة 1440هـ/2019م، ص19.

• دوافع ذات علاقة بالمنافسة والمنافسين، حيث ان جوهر استراتيجية المحيط الأزرق تنافسية تمكن الشركة المطبقة لها من تحقيق التميز والتفوق في مجال المنافسة، وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة عبر ابتكار اساليب واستراتيجيات تسويقية، وتنافسية متميزة وفاعلة يصعب تقليدها، وتمكن ايضا الشركات من وضع صعوبات امام المنافسين في سبيل التغلب عليهم.

### ثانيا: ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

و تسمى بشبكة العمليات الاربعة وتصاغ على شكل اسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي: <sup>1</sup>

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها واستبعادها من بين العناصر التي تعد ضرورية جدا في الصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن تخفيضها لنقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن الرفع فيها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن انشاؤها و لم تلتفت اليها الصناعة القائمة من قبل؟

1. **الاستبعاد:** تسعى المؤسسات الى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عمله، واستبعاد العوامل التي تنافست حولها المؤسسات طويلا في مجال الصناعة، تعطى هذه العوامل اهمية رغم فقدانها لقيمتها او انخفاضها، يحصل احيانا تغيير جوهري في قيمة الزبون لكن المؤسسات التي تركز على المقاربة المرجعية مع المؤسسات الاخرى لا تعمل على هذا التغيير او تشعر به، مثل قيام مؤسسة باستبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لتقليل تكاليف عملية الانتاج، استبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المؤسسة ويتقاضون اجور مرتفعة، استبعاد بيع منتجات في موقع سوقي واحد، من خلال ذلك تستطيع المؤسسة الحفاظ على حجم المبيعات و الأرباح.

2. **التخفيض:** هنا تقوم المؤسسة بتخفيض بعض اجراءات العمل ذات التكاليف المرتفعة و الغير الضرورية في المؤسسة، ويجبر هذا على اتخاذ القرار حول ما اذا كانت المؤسسة قد بالغت في تصميم المنتجات في سباق المنافسة، وحول ما اذا كانت بالغت في الخدمات المقدمة للزبائن، والذي سيؤدي الى زيادة هيكل التكاليف

<sup>1</sup>: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في علوم التسويق ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة المناقشة:2019/03/09 ، ص60،59.

من دون تحقيق مكاسب، ويمكن القول ان استراتيجية التخفيض تتطلب قيام المؤسسة بتخفيض استثماراتها في مجال النشاط او الاستثمار قدر الامكان.

3. **الرفع(الزيادة):** من خلالها تسعى المؤسسة الى رفع وزيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على رفع وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقدمها للزبون، مثال على ذلك زيادة اماكن بيع منتجات المؤسسة وطريقة العرض لهذه المنتجات، او زيادة مستوى الجودة أو زيادة بحثها عن عوامل نجاح لتلبية أفضل لحاجات ورغبات الزبون، وبهذه الحالة تكون المؤسسة قد حققت تطورا ملموسا بالمقارنة مع منافسيها.

4. **الإنشاء:** يقصد كيم وماوبرغن بهذا العنصر أن تقوم المؤسسة بتقديم شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، بمعنى تقديم المؤسسة سلع او خدمات او ممارسات والتي تحقق النجاح التجاري في الأسواق ، ويساعد هذا المؤسسة لاكتشاف مصادر جديدة كليا تزيد من قيمة المشتريين، وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الاستراتيجي لهذه الصناعة، وطرح اصحاب المؤسسة لهذا السؤال يمكنهم من القيام بالقفزة في القيمة التي ستمكنهم من دخول المحيط الأزرق.

**المطلب الرابع: عوامل نجاح، الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق والفرق بين المحيطات الزرقاء والحمراء.**

ككل الاستراتيجيات تتضمن استراتيجية المحيط الأزرق عوامل نجاح وانتقادات سيتم في هذا العنصر تلخيص جملة من العوامل التي تساعد في نجاح استراتيجية المحيط الأزرق كما سنتناول أهم الانتقادات الموجهة لها من قبل الباحثين.

### أولا: عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق

من خلال ما تم عرضه من جوانب ايجابية عن استراتيجية المحيط الأزرق ومن خلال تجارب مؤسسات عالمية طبقت هذه الاستراتيجية، يمكن ان نلخص عوامل نجاح هذه الاستراتيجية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

● التركيز على الفاعل الرئيسي في السوق وهو الزبون دون النظر الى المنافسين، ومحاولة ملاحقتهم وذلك من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين بالإضافة الى النظر في المستويات الثلاث لغير الزبائن وهم (الذين سيكونون زبائن للمؤسسة قريبا الراضون، وغير المستكشفون)، تأكيد ذلك ما قامت به نيتندو حيث ركزت في نموذج أعمالها الجديد على غير الزبائن، وهم الأشخاص الذين ليس لهم اهتمام بألعاب الفيديو وكبار السن.

<sup>1</sup> Made P ,Mosseby P ,Op. Cit, pp25-26.

- التركيز على فكرة إعادة تعريف السوق، اثبات ذلك ما تم عرضه في حالة مؤسسة نينتندو حيث إعادة تعريف الفكرة الأساسية للعبة الفيديو، وانتقال التفكير بشأها من اعتبارها كجهاز للتسلية الى اعتبارها اها جهاز لتكوين لياقة بدنية، وبهذا فقد جذبت حتى كبار السن لاقتناء اللعبة.
- تغيير اتجاه التركيز في المحيط الأحمر الى اتجاه يختلف عن المنافسين والقيام بسلسلة من الابتكارات دفعها الأساسي انشاء القيمة ورفعها باستمرار، اثبات ذلك ما قامت به مؤسسة نوفونورديسك فبالإضافة الى تحويل مسار اهتمامها من المؤثرين الرئيسيين وهم الأطباء الى الزبون، أنشأت محيط أزرق من خلال ابتكارها الجذري لقلم الأنسولين ولمنع تلوث المحيط الأزرق الذي أنشأته بالمنافسين عمدت الى طرح سلسلة من الابتكارات التحسينية هدفها الرفع في الجودة، وهي بذلك ترفع قيمة الزبون وتضع حواجز لمنع المقلدين.
- تقليل التكاليف في مقابل رفع قيمة الزبون، تأكيد ذلك ما قامت به ايباي من خلال تخفيض الأسعار بالاستغناء عن الوسطاء والتوجه مباشرة الى الزبون عبر البيع على شبكة الأنترنت وتكوين مجتمع الأنترنت، وسكايب من خلال تخفيض التكاليف الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت والخطوط الجوية الأمريكية التي خفضت عناصر غير ضرورية لتخفيض التكاليف، هذه العناصر ظلت لوقت طويل محط الانتباه وتركيز المنافسين.
- اعتماد تحليل معمق لوضع الصناعة عبر مخطط الاستراتيجية الذي يسمح بمعرفة أي العناصر ذات قيمة الممنوحة حالياً للزبائن ما يمكن من إنشاء منحنى قيمة يختلف عن المنافسين من خلال تغيير المحاور المعتمدة عادة لتشكيل مجموعة جديدة من القيم للزبائن، تأكيد ذلك ما اعتمده سيرك الشمس حيث مزج بين عناصر تقليدية مع عناصر جديدة لعروض السيرك المقدمة وبالتالي حقق ابتكار القيمة.

### ثانياً: أهم انتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال الحالات التي عرضت للمؤسسات التي نجحت في توجيهها الاستراتيجي نحو المحيط الأزرق، وعلى الرغم م الميزات الايجابية التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية، إلا انه تم انتقادها من طرف باحثين، وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه الاستراتيجية نذكر: <sup>1</sup>

- ريث، والكر وستيك في مقال لهم سنة 2008 ناقشوا اطر التحليل المعتمدة من قبل كيم وماورغن لإيجاد محيط ازرق بالنسبة للمؤسسات وبالأخص أداة مخطط الاستراتيجية، كيم وماورغن في تصورها لمخطط الاستراتيجية أكدوا انها أداة تشخيص للوضع التنافسي تسمح للمؤسسة باكتشاف انحراف أدائها وتوجيهه من

<sup>1</sup> حسينة دخان، مرجع سابق، ص145.

متعاملي السوق التقليديين الى خلق القيمة، لذلك ينبغي ان يكون انحراف استراتيجية المؤسسة " نحو الأفضل " من تلك التي ينتجها المنافسون في الصناعة مع العلم بأن المؤسسة ينبغي أن يكون تحولها لتكون ناجحة، أشار ريث ووالكر إلى انه بالرغم من ان كيم وماورغن يوجهان المؤسسات لاستعمال مخطط الاستراتيجية بشكل فعال، إلا ان هذا لا يوفر وسيلة لعرض استراتيجية أمثل نظرا لمعلومات بيئة المشروع التجاري، والسبب الرئيسي هو انه لا يوجد اي قياس للقيمة الفعلية هذا من جهة، ومن جهة اخرى مخطط الاستراتيجية في شكله الأصلي يظهر الاختلاف بين الاستراتيجيات، وقياس تلك الاختلافات يتم بالملاحظة فقط.<sup>1</sup>

● يؤكد كيم و ماورغن على معيار الاختلاف والذي من المفروض أن يمنح المؤسسة التميز في السوق، هذا يعني أن منحى القيمة يجب ان يكون بعيد عن ملامح استراتيجية المنافسين، ومع ذلك لا يمكن الحكم بأن انشاء القيمة يمثل ذلك الاختلاف عن المنافسين يبقى " الاختلاف " بأنه " الأفضل "، وبهذا فإن معيار " الاختلاف " ليس كافيا لاختيار استراتيجية امثل.

ومن خلال الدراسة يمكن ان ندرج ملاحظة تتعلق باطار العمليات الأربعة المدرجة من قبل كيم و ماورغن وكذا مخطط الاستراتيجية، من اهم عيوب مخطط الاستراتيجية انه غير كمي وبالتالي لا يمكن قياسه، وبهذا يصعب على متخذي القرار في المؤسسة قياس درجات الاختلاف بين عروض المنافسين، واستكشاف العرض الذي يتوجب استبعاده أو تخفيضه، أو رفعه أو إنشاؤه، بالنسبة لإطار العمليات الأربعة يمكن تكييفه حسب الصناعة التي سيتم تطبيقه عليها.

### ثالثا: المقارنة بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

لقد تم تقسيم السوق إلى محيطات زرقاء (blue Oceans)، وإلى محيطات حمراء (red Oceans)، حيث يتم في المحيطات الحمراء تحديد حدود الصناعة وتقبلها ويتعارف الجميع على القواعد التنافسية للعمل، فتحاول الشركات ان تتفوق على الشركات المنافسة لتتمكن من الاستحواذ على حصة أكبر من مطالب السوق الحالية، ومع زيادة مساحات الأسواق ازدحاما، تقل فرص تحقيق الأرباح أو النمو، وتتحول المنتجات الى سلع، وتزداد المنافسة الشرسة من حمرة المحيطات الحمراء، أي ان هذه المحيطات تمثل الأسواق المألوفة والتي تشبعت بالسلع والخدمات، حيث تقوم الشركات بطرح منتجاتها في الأسواق ويكون الصراع التنافسي بالسوق

<sup>1</sup> Raith M.G, et al, (2008), **A Decision-Analytic Approach to blue ocean strategy development**, Conference Paper, Department of Economics and Management, Otto-von-Guericke University, Germany, p5.

كبير جدا، وتناضل هذه الشركات من اجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية، وتسعى للتمايز في الكلفة من خلال استخدام استراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ على نفسها. أما في المحيطات الزرقاء فإن آلية العمل يمكن تلخيصها بهذه العبارة " ان الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة "، اي على النقيض تماما فإن المحيطات الزرقاء تتحدد بمساحات السوق غير المطروقة، وابتكار الطلب والفرص المتعلقة بالنمو ذو الربحية العالية، ويتحول التركيز الاستراتيجي فيها على لبدائل بدلا من المنتجات المنافسة، وعلى غير الزبائن بدلا من الزبائن، وتعد الوحدة الأساسية لتحليل النمو المربح في المحيط الأحمر هي الصناعة او الشركة نفسها، وتتمثل وحدة تحليل النمو المربح بالتحرك الاستراتيجي الذي يضمن مجموعة من القرارات والأفعال الادارية التي تتضمن تقديم عروض جديدة للأسواق، وتستطيع الشركات من التحرك الاستراتيجي من خلال ابتكار القيمة من خلال التركيز على الكلفة والقيمة في وقت واحد، الأمر الذي يمكن الشركات من تبني استراتيجية التمايز وخفض الكلفة في وقت واحد لخلق قيمة جديدة للزبون والشركة معا.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم 01: اهم الفروقات بين المحيطات الزرقاء والحمراء

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
انشاء مساحة سوق خالية من المنافسة.	التنافس على مساحة السوق ذاتها.
ابعاد المنافسين عن المنافسة.	التغلب على المنافسين.
انشاء نوع جديد من الطلب والسيطرة عليه.	استغلال الطلب الحالي.
عدم التقييد بالتبادلات القائمة على قيمة التكاليف.	انشاء التبادلات القائمة على قيمة التكاليف.
توفيق نظام أنشطة الشركة بالكامل للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة.	توفيق نظام أنشطة الشركة بالكامل مع خيار التميز أو التكلفة المنخفضة.

المصدر: مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، مرجع سابق، ص21.

وفي دراسات متصلة يؤكد الباحثان كيم وماوبرغن على مفهوم التحرك الاستراتيجي كبديل حي للشركات والصناعات كوحدة تحليلية صحيحة يمكن استخدامها لشرح انشاء المحيطات الزرقاء والأداء العالي المتواصل،

<sup>1</sup> مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، "درجة تطبيق المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، سنة المناقشة1440هـ/2019م، ص20.

حيث يتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأفعال والقرارات الادارية المستخدمة في وضع عروض العمل الكبيرة التي من شأنها انشاء اسواق بأكملها، فيقوم هذا المفهوم على استراتيجية يطلق عليها ابتكار القيمة، والتي تتمحور حول خفض التكاليف تزامنا مع رفع القيمة التي يحصل عليها المشترون، وبذلك يتحقق الطفرة في القيمة لكل من الشركة وزبائنها، وبما ان القيمة التي يحصل عليها المشتري تنبع من المنفعة والسعر والقيمة التي تحصل عليها الشركة تنبع من السعر والتكلفة، فإن ابتكار القيمة يتحقق فقط عبر التنظيم بين المنفعة التي تقدمها الشركة والسعر والتكلفة.

تتميز المنظمات الابتكارية بأنها تكون اسرع من منافسيها في السوق لمواكبة التطور، وتكون حريصة على الاتيان بكل ما هو جديد على مستوى المنتج او تحسين العوامل التنظيمية للمؤسسة ، لذا فعليها ان تسعى لكي تصبح مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة كالمنتجات الابداعية والتي يكون فيها الأفراد والموارد ابداعية داخل المنظمة، مع ضرورة توفر البيئة التشجيعية للابتكار حيث اوضح سترينقر بأن الابتكار يعني التوصل لما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة، اي التعامل مع منتج او خدمة جديدة لم يسبق اختيارها، وكما اشار نجم الى ان مفهوم الابتكار يعني قدرة الشركة على التوصل لما هو جديد ويعمل على اضافة قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق حيث تكون الشركة الابتكارية هي الاولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة او المفهوم الجديد، او الوصول الى منتج واسواق جديدة<sup>1</sup>، ويدعي (jian jun and hai-min) ان ابتكار القيمة يتحقق عبر استخدام مفاهيم اقتصادية وهي زيادة المنفعة الحدية وخفض التكلفة الحدية، واللذان يؤكدان التكامل المثالي للمنفعة العالية والتكلفة المنخفضة، ومن اجل تحويل ابتكار القيمة الى استراتيجية دائمة، ستكون هناك حاجة ماسة للتوفيق بين ما تقدمه الشركة من المنفعة والسعر والتكلفة والموظفين.

وابتكار القيمة يحدث عندما توازن الشركات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والتكلفة فهو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بطريقة ينتج ايجاد المحيط الأزرق والتحرر من المنافسة، وينتج ابتكار القيمة عن تحدي واضح للطرق التقليدية والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على اساس المنافسة وهي البيع بحسب كلفة القيمة، وعلى الشركات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن ان تضحى باعتبارات الكلفة، واما الشركات التي تريد ان تقلص التكاليف يجب عليها ان تضحى باعتبارات القيمة.

<sup>1</sup> نجم، عبود.(2003): ادارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،ص21.

الجدول رقم 2: يوضح الاختلاف بين المنطق التقليدي ومنطق ابتكار القيمة على اساس الأبعاد

الاساسية للاستراتيجية:

الأبعاد الخمسة للاستراتيجية	المنطق التقليدي	منطق ابتكار القيمة
فرضيات الصناعة	ظروف الصناعة تم تقديمها	يمكن تشكيل ظروف الصناعة
التركيز الاستراتيجي	يجب على الشركة بناء مزايا تنافسية. الهدف هو التغلب على المنافسة.	المنافسة ليست معيار. يجب على الشركة تحقيق قفزة نوعية في القيمة للسيطرة على السوق.
الزبائن	يجب على الشركة الاحتفاظ بقاعدة عملائها وتوسيعها من خلال المزيد من التقسيم والتخصيص. ينبغي أن يتم التركيز على الاختلافات فيما يقدره العملاء ويعتبرونه ذا قيمة.	يستهدف مبتكر القيمة كتلة المشتريين ويسمح عن طيب خاطر لبعض العملاء الحاليين بالذهاب. يركز على القواسم المشتركة الرئيسية فيما يقدره العملاء ويعتبرونه ذا قيمة.
الأصول والقدرات	يجب على الشركة الاستفادة من أصولها وقدرتها الحالية.	يجب ألا تكون الشركة مقيدة بما لديها بالفعل يجب ان نسأل، ماذا سنفعل لو بدأنا من جديد؟
عروض المنتجات والخدمات	تحدد الحدود التقليدية لهذه الصناعة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. الهدف هو تعظيم قيمة تلك العروض.	يفكر مبتكر القيمة من حيث الحل الشامل الذي يسعى اليه العملاء، حتى لو كان ذلك يأخذ الشركة الى ما هو أبعد من العروض التقليدية لقطاع الصناعة.

المصدر: مؤيد محمد ابراهيم الغوامه، مرجع سابق، ص23.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على اساس المنافسة تفترض أن الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة، وان المنظمات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون

المنظور البنوي أو حتمية الوسط المحيط، وعلى العكس يركز ابتكار القيمة على منظور يرى ان حدود اسوق وبنية الصناعة ليست ثابتة، بل يمكن اعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو ما يسمى منظور اعادة البناء، كما ان التميز في المحيط الأحمر يمتاز بكلفته العالية لأن المنظمات تتنافس في المجال نفسه، لذلك فإن الخيار الاستراتيجي يتمثل بالسعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة، أما في عالم اعادة البناء فيتمثل الهدف الاستراتيجي ببناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ومن ثم ايجاد المحيط الأزرق.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية

تتعدد الدراسات سواء العربية منها او الأجنبية التي عالجت إشكاليات تخص متغير الدراسة، حيث تناول الموضوع واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجزائر مما تطلب من الباحثة الاطلاع على الدراسات المشابهة للاستفادة منها في تنفيذ البحث وتفسير النتائج، بالاضافة الى التوصل لمدى التشابه او الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من بين الدراسات العربية:

أولاً: دراسة "الدكتور رعد عدنان رؤوف" بعنوان "دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي" بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية - نينوى — مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين العدد 98، مجلد 32، لسنة النشر 2010.

وتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة الى ابراز دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تفعيل الأداء التسويقي، ومن ثم ترسيخ قناعات القائمين على هذه الأنشطة التسويقية في المنظمة المبحوثة حول تطبيقها كهدف رئيس.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وقد توصلت الدراسة الى:

<sup>1</sup> طالب، علاء والبناء، زينب(2012): استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ص23.

● ان الأساليب التسويقية التقليدية لم تعد تجدي نفعا في ظل الواقع التنافسي المحتم الذي تعيشه المنظمات الصناعية.

● تسعى استراتيجية المحيط الأزرق الى تشخيص ابعاد السوق الحالية في مخيلة المدير فقط، ولم تعد المشكلة في البحث عن الطلب الفائض وانما التفكير في خلقه، مما يتطلب تحويل الانتباه من العرض الى الطلب ومن التركيز على المنافسة الى التركيز على خلق قيمة مبدعة لخلق طلب جديد.

● تنعكس اثار تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مفاصل عديدة في المنظمات الصناعية، لعل أبرزها ما تتمخض عنه من أداء متميز يخلق لها افاق جديدة في كيفية التعامل مع السوق ومتغيراتها، الامر الذي اثبتته تجارب المنظمات التي استفادت من بعض الجوانب لهذه الاستراتيجية.

ثانيا: دراسة "نانسي داود علي المشني" بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن" دراسة حالة "شركة النبيل للصناعات الغذائية"، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال- قسم إدارة الاعمال- كلية الاعمال- جامعة الشرق الأوسط- تشرين الثاني، 2011، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل للصناعات الغذائية، و بيان دورها في زيادة منتجات وأسواق قطاع الصناعات الغذائية في الأردن .

تم استخدام منهج البحث النوعي في هذه الدراسة وتحليل المقابلات و مناقشتها و قد تم التوصل الى الاستنتاجات التالية :

● يعد تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل بمثابة الفرصة الناجحة التي تقود الشركة الى تحقيق الريادة التي تتمثل نتائجهما في تحقيق نمو الشركة من خلال تقديم المنتجات المميزة و انشاء أسواق جديدة، وما له من اثر في جذب زبائن جدد و نمو المبيعات والحصة السوقية والارباح.

● يعد الابتكار في قطاع الصناعات الغذائية تطورا للمنتجات الحالية والتكنولوجيا المستخدمة، مما يوضح إمكانية خلق محيط ازرق من داخل الأسواق الحالية، كما يعد تقديم منتجات جديدة وانشاء أسواق جديدة، مما يوضح خلق محيط ازرق نقي وتبرز أهمية البحث عن أسواق محيط ازرق في جعل قطاع الصناعات الغذائية حيا في ظل التغيرات المتسارعة.

• يظهر المدراء في شركة النبيل وعيا بمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق رغم عدم ادراكهم لمصطلحات هذه الاستراتيجية الجديدة.

ثالثا : دراسة " كمال قاسمي " بعنوان " محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية" – حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة المسيلة، 2018، و تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في : التعرف على مختلف المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق و كذا التعرف على ادواتها و اكتشاف محددات تنفيذها، و أيضا اثبات انه يمكن تطبيقها في المؤسسات المصرفية الجزائرية .

وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ووسيلة لقياس المتغيرات بعد تحليلها وقد خلصت الدراسة الى :

• لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتوجب على المؤسسات محل الدراسة العمل على خفض، استبعاد بعض العوامل في القطاع المصرفي، وفي نفس الوقت زيادة وابتكار بعض العوامل ما من شأنها تحقيق ففزة في القيمة، وتوصي الدراسة انه يتوجب على كوادر المؤسسات المصرفية إدراك العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إذا ما ارادت الدخول الى المحيط الأزرق بنجاح.

رابعا: دراسة "حسينة دخان" بعنوان " استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال – دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال المؤسسات – جامعة محمد بوضياف المسيلة – سنة النشر 2019، وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- تسليط الضوء على منطلقات استراتيجية المحيط الأزرق.
- تحديد الثغرات في جودة الخدمة المدركة في سياق قطاع الاتصالات بالجزائر، لا سيما ضمن متعاملي الهاتف النقال الثلاث بالمسيلة.
- قياس وتقييم جودة الخدمة لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تحديد مجالات التحسين في الجودة وفقا لسياق واطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق.

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ووسيلة لقياس المتغيرات بعد تحليلها وقد خلصت الدراسة الى جملة من الاقتراحات أهمها:

● انشاء تطبيقات الهاتف النقال الذي من شأنه توفير معلومات فورية و حديثة عن عروض المؤسسة، والإجابة عن تساؤلات الزبون بشأن العروض .

● نموذج الخدمة الذاتية يعد الحل الذي من شأنه ان يجعل الزبون يخدم نفسه بنفسه.

● تشكيل مجتمع الانترنت من طرف المؤسسات محل الدراسة سيسمح بمشاركة معلومات عن العروض التي تقدمها.

خامسا: دراسة جهان سلمان علاوي" بعنوان "تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق" دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من اعداد " الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة التقني- مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد- العدد 127، 2021، تهدف الدراسة الى:

● التعرف على مستوى القدرات المعرفية في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

● التعرف على مدى تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة.

● التعرف على دور القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.

● اختبار العلاقة بين متغيرات القدرات المعرفية بأبعادها واستراتيجية المحيط الأزرق.

● دراسة أثر متغيرات القدرات المعرفية بأبعادها في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.

تم اجراء عدد من الزيارات الميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية للتعرف على واقع العمل ومعرفة القدرات المعرفية التي تملكها والتي تساهم في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة للاستبانة في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وقد خلصت الدراسة الى:

● وجود القدرات الإبداعية بمستوى عال وان عملية الابتكار والابداع حظيت بالتشجيع من قبل إدارة الشركة وخاصة فيما يتعلق بحرصها على امتلاك التكنولوجيا الجديدة، والعمل على تغيير أسلوب عملها بما يتلائم مع الموقف.

● أظهرت نتائج البحث وجود قدرات معرفية بمستوى عال في الشركة.

● اهتمام الشركة بمتغيرات استراتيجية المحيط الأزرق، الابتكار وذلك لخلق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد، والتقليل من حيث تسعى الشركة باستمرار على تقليل التلف والضياعات وتقليل التكاليف، واهتمام إدارة الشركة نحو ادخال تقنيات وطرق جديدة على المزيج الترويجي من اجل زيادة المبيعات.

سادسا: دراسة "منصور محمد علي الايوي" "استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية-دير البلح" مقال في مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، سنة النشر 2022، تهدف الدراسة الي:

- التعرف على واقع تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية.
- بيان مستوى تطبيق ابعاد الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية.
- الكشف على طبيعة العلاقة بين ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية.

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها ومن خلال ذلك تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها.
- ضرورة تبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من قبل مؤسسات التعليم العالي عامة والكليات التقنية خاصة.
- ضرورة العمل على رفع كفاءة استغلال موارد الكلية المتاحة وتقديم خدمات تعليمية بتكلفة مناسبة بالإضافة الى توفير قاعدة بيانات متضمنة كافة البيانات التي يتم استغلالها في الدراسات العلمية والبحثية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا: دراسة ( Goodarz javadian Dehkordi 2012 ) : bleu ocean

strategy a study

over a stratgy wish help the firm to survive from competitive

environment

استراتيجية المحيط الأزرق : اكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية .

هدفت الدراسة الى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية و زيادة قدرتها على البقاء و الاستمرار في ظل العولمة و الأسواق و تلبية المعلومات، و طبقت الدراسة على 18 شركة في ماليزيا، و ثد تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات و بعد تحليلها خلصت الى : ان تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم في فتح أسواق جديدة و خلق طلب جديد و يزيد من فرص النمو و التطور، و حركة متسارعة من للمنتجات و الخدمات و هامش الربح، و خلصت أيضا الى ان ابتكار القيمة للشركة و الزبون هو حجر الزاوية في الاستراتيجية من خلال الموازنة بين الوسيلة و السعر و الكلفة و التخلص من المنافسة الدموية و اوصت الدراسة الشركات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق و الابتعاد عن استراتيجيات المحيطات الحمراء، حيث تتسابق الشركات في هذه المحيطات للمنافسة التقليدية و بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة و الخدمة .

### ثانيا: دراسة identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality (Jen-te yang 2012)

#### تحديد الخصائص المميزة لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفنادق :

هدف الدراسة هو تحديد خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الفنادق المختارة في Taiwan تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقابلات شبه منظمة بالإضافة الى مقارنة نظرية الأرض، و أظهرت نتائج الدراسة مميزات استراتيجية المحيط الأزرق، و تحديد تصورات القيمة لنزلاء الفنادق من بينها ابتكار عروض ذات قيمة مضافة مميزة، تطوير قطاعات أسواق جديدة، صنع العلامة التجارية، خلق أجواء فريدة من نوعها في الفندق، تعديل قنوات التوزيع، انشاء تحالفات استراتيجية، هذا ما عزز مواقعها التنافسية وسط الفنادق السياحية الدولية في تايوان، كما تؤكد النتائج أيضا انه يتوجب على الفنادق انشاء قيمة مميزة من خلال إدارة علاقات العملاء .

### ثالثا: Determinants of implementation of blue ocean strategy in commercial banks in Kenya (Miano, Edwin Maina ,2013 )

محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا :

هدف الدراسة تمثل في اكتشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا، حيث استهدفت الدراسة 25 بنكا من بين بنكا من بين 43 بنك تجاري مسجل في كينيا، وقد خلصت الدراسة الى ان معظم البنوك تدرك المسائل المتعلقة بالتخفيض، الاستبعاد، الزيادة والابتكار، كما خلصت أيضا الى ان هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك، كما توصي الدراسة الى انه يتوجب على البنوك ادراك العوامل المحددة سابقا اذا ما كانت تريد الابتعاد عن المنافسة و جعلها خارج الاطار.

رابعا: دراسة ( 2013 S.Ehsan Mirrahimi ) : **bleu ocean strategy as : revolution in the field of strategic management**

استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية .

هدفت الدراسة الى اظهار أهمية الاستراتيجية و فعاليتها، باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت الى توضيح المبادئ التي تركز عليها و الفوائد المتوقع احرازها جراء تطبيقها، و خلصت الدراسة الى ان هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية و الخدمية مهما كتن حجمها، و بينت الدراسة المبادئ الستة الأساسية في الاستراتيجية و هي إعادة بناء حدود السوق و التركيز على الصورة الكلية للوصول الى الترتيب الاستراتيجي الصحيح و عدم الاعتماد على الأرقام فقط، و ابتكار المنتجات التي في يحتاجها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات الزبائن و اذواقهم، ثم بدا تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات و تفادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة، و خلصت الدراسة الى ان تطبيق هذه الاستراتيجية يسهم في إيجاد اسواق جديدة و طلب جديد و زيادة معدلات النمو و مواكبة المستجدات العلمية الحديثة و زيادة حجم الموارد و فعالية استغلالها، و اوصت الدراسة المؤسسات الايرانية بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق و مبادئها الستة، مما يؤهلها للبقاء في السوق من جهة و النمو و التطور و التحسين المستمر من جهة اخرى.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في تقييم واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وما توصلت اليه من استنتاجات وما افرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية واطار مفاهيمي لمتغير الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية و التطبيقية، مما

ساعدنا على بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة و عينة الدراسة، و بناء أداة لتقييم واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق ابعاد الاستراتيجية محل الدراسة لتحديد دورها في الاسهام في فتح أسواق جديدة و خلق طلب جديد، وتوصلنا الى الملاحظات التالية كما هو مبين في الجدول التالية:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية:

جدول رقم 03: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات باللغة العربية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع حيث تم ربطها بالاداء التسويقي.</li> <li>- طبقت الدراسة في شركة عامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في متغير المستقل ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.</li> <li>- تشابه من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</li> <li>- تشابه في أداة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان.</li> </ul>	<p>رعد عدنان رؤوف لسنة 2010</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف في البنك المدروس وزمن الدراسة.</li> <li>- الاختلاف في الأسلوب المقارن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في المتغير المستقل هو استراتيجية المحيط الأزرق.</li> <li>- تشابه في الجزء التطبيقي الذي تناول حالة المؤسسات المصرفية.</li> <li>- تشابه المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة.</li> <li>- تشابه في عينة الدراسة</li> </ul>	<p>كمال قاسمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع حيث تم ربطها بتحسين جودة الخدمة في قطاع الاتصالات بالجزائر.</li> <li>- الاختلاف في الإطار المكاني والزمني للدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق.</li> <li>- تشابه في المنهج الوصفي التحليلي واداة الدراسة.</li> </ul>	<p>حسينة دخان (2019)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في قطاع الدراسة حيث تناولت قطاع الصناعة الغذائية.</li> <li>- الاختلاف في الاطار المكاني(الأردن) و</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في المتغير المستقل استراتيجية المحيط الأزرق.</li> </ul>	<p>نانسي داوود علي المشني (2011)</p>

الزماني للدراسة. - الاختلاف في منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج النوعي .		
الاقدرات المعرفية للعمال. - الاختلاف في المتغير التابع حيث تم ربطها بالبيانات . - تشابه في المنهج الوصفي ة أداة جمع البيانات . - تشابه في المتغير المستقل استراتيجية	جehan سلمان علاوي (2021)	
المشروبات الغازية) . - الاختلاف في القطاع المتناول في الدراسة (فلسطين) و زمان - الاختلاف في مكان (فلسطين) الدراسة .	منصور محمد علي الايوي (2020)	
الميزة التنافسية . - الاختلاف في المتغير التابع حيث تم ربطها بالبيانات . - تشابه في المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع البيانات . - الاختلاف في الاطار الزماني والمكاني (فلسطين) .		

المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية

فيما يلي سنقدم ما تشابهت وما اختلفت فيه الدراسات باللغة الأجنبية السابقة عن دراستنا الحالية وذلك ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات باللغة الأجنبية
- الاختلاف في الاطار المكاني (ايران) والزماني للدراسة . - الاختلاف في المتغير التابع .	- تشابه في المتغير المستقل. - تشابه في منهج الدراسة واداة جمع البيانات .	Mirrahimi (2013)
- الاختلاف في المتغير التابع . - الاختلاف قطاع الدراسة (تقنيات المعلومات) . - الاختلاف في الاطار المكاني	- تشابه في المتغير المستقل. - تشابه في المنهج الوصفي التحليلي و أداة جمع البيانات .	Dehkordi (2012)

(ماليزيا) والزماي.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع .</li> <li>- الاختلاف في قطاع الدراسة (الفندقة)</li> <li>- الاختلاف في الحدود المكانية (تايوان) والزمانية للدراسة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه نسبي في المتغير المستقل .</li> <li>- تشابه في المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع البيانات .</li> </ul>	Jen-te yang (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع .</li> <li>- الاختلاف في الاطار المكاني (كينيا) والزماي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في المتغير المستقل.</li> <li>- التشابه في اطار الدراسة حيث استهدفت البنوك التجارية .</li> <li>- تشابه في المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع البيانات .</li> </ul>	Miano, Edwin Maina (2013)

المصدر: من اعداد الطالبتين

### خلاصة:

ان المضامين المفاهيمية لاستراتيجية المحيط الأزرق تكمن في تركيزها على زيادة الطلب و الانفلات من المنافسة الشديدة و الحصول على فرص جديدة في سوق العمل فضلا عن خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقا فمن خلال أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، يحفزنا أولا التفكير باستبعاد العوامل التي تتنافس حولها الشركات و يحفزنا ثانيا على اكتشاف موارد جديدة كليا، و خلق طلب جديد.

الهدف الرئيسي من استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير الى المنظمات الساعية الى تبني هذه الاستراتيجية عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة وصولا الى مساحات غير معروفة للمنافسين، لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

# الفصل الثاني

## تمهيد

بعد ان تم التطرق في الفصل السابق الى الاسس النظرية لمفهوم استراتيجية المحيط الازرق كذا تناول ابعادها، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط تلك الابعاد على ارض الواقع من خلال محاولة تبيان واقع تبيي ابعاد استراتيجية المحيط الازرق في المؤسسة المصرفية ببنك سوسيتي جنرال "Société Générale" لفرع ولاية برج بوعريريج.

يتناول هذا الفصل عموميات حول بنك سوسيتي جنرال واهم خدماته، ويتناول أيضا وصفا لمنهج الدراسة واجراءاتها بدءا من خصائص افراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وصولا الى تحليل البيانات المجمعة باستخدام مختلف الاختبارات اللازمة.

وعليه فمعالجة هذا الفصل تتطلب المرور بالمباحث التالية :

المبحث الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنرال وأدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان

## المبحث الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنرال وأدوات جمع البيانات

يتناول هذا المبحث تعريفا لبنك **Société Générale** وأهم خدماته ومنتجاته وهيكله التنظيمي ويتناول أيضا وصفا للأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذا تحديد طبيعة المتغير المعتمد في الدراسة.

## المطلب الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنرال وأهم خدماته

أولا: نشأة وتطور بنك سوسيتي جنرال.

يعتبر بنك سوسيتي جنرال من اول البنوك التي أنشئت في فرنسا في 4 ماي 1984 من طرف مجموعة صناعية قصد تمويل الصناعة والتجارة في فرنسا، وتملك سوسيتي جنرال اول شبكة مصرفية في العالم من ناحية الخدمات المالية وعرفت توسعا كبيرا في مختلف انحاء العالم وهذا الانتشار جاء نتيجة الكفاءة الكبيرة خاصة في مجالي التمويل والاستثمار.

تعد سوسيتي جنرال الجزائر مملوكة بالكامل من قبل مجموعة سوسيتي جنرال وهي من اول البنوك الخاصة التي تستقر في الجزائر من عام 2000 وشبكتها في توسع مستمر حيث تملك حاليا 91 وكالة موزعة على 30 ولاية منها 11 مركز اعمال مكرسة لأنشطة العملاء من الشركات ومركز الشركات الكبيرة.

سوسيتي جنرال الجزائر يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية المتنوعة والمبتكرة لأكثر من 450000 عميل من الافراد والمهنيين والمؤسسات.

فريق البنك يتكون من 1400 موظف في موظف في 31 ديسمبر 2017.

ولقد شهدت سوسيتي جنرال عدة تطورات سنقوم بإيجازها في النقاط التالية:

**1998 / 1999**: الحصول على الاعتماد المصرفي وانشاء الشركة الفرعية سوسيتي جنرال في الجزائر.

**2000** : افتتاح اول وكالة في الايبار في مارس 2000 .

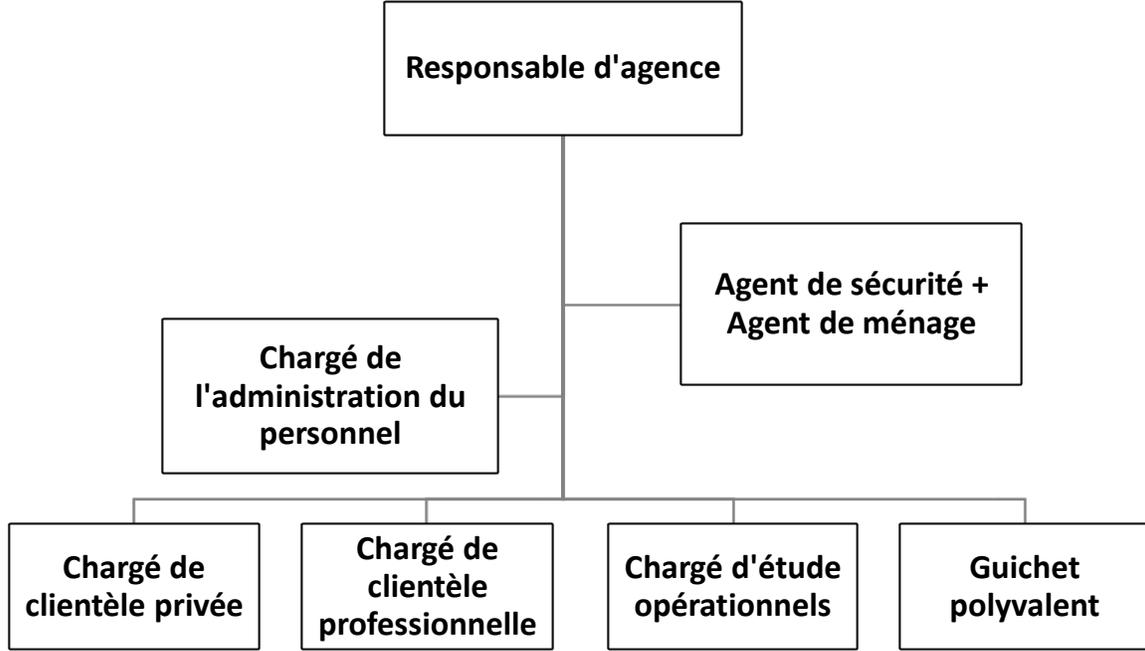
**2004** : فرع سوسيتي جنرال مملوكة بالكامل لمجموعة سوسيتي جنرال بعد إعادة شراء اسهم الأقلية .

**2007** : انشاء مديرية الشركات الدولية الكبرى (DGEI) .

- 2008 : انشاء مديرية الشركات الوطنية الكبرى (DGEN) .
- 2009 : انشاء نشاط بنك تمويل الاستثمار (BFI) .
- 2010 : انشاء أربعة مراكز اعمال في الجزائر العاصمة لخدمة الشركات الصغيرة و المتوسطة بشكل افضل .
- 2011 : انشاء وكالة العميل الوراثي (ACP) .
- 2012: موقف التواصل الجديد على أساس قيمة (روح الفريق).
- 2013: فتح 15 فرع في مختلف انحاء الأراضي الوطنية.
- 2015/2014: افتتاح 4 مراكز اعمال جديدة.
- 2015: الاحتفال ب 15 سنة من الاعمال المصرفية وزيارة مدير المجموعة الأولى فريدريك اوديا للجزائر.
- 2016: افتتاح مركز اعمال في عنابة.
- 2017: افتتاح 4 وكالات جديدة.
- ثانيا: خصائص بنك سوسيتي جنيرال
- بنك تجاري للمؤسسات: وضع البنك التجاري يعطي كامل الحق لبنك سوسيتي جنيرال في اجراء جميع العمليات المصرفية على الصعيد الوطني والدولي والتي تتمثل في تقديم منح ومساعدات لشركات الإقراض.
1. بنك الافراد: بنك سوسيتي جنيرال يفتح ابوابه للأفراد لتقديم المنتجات والخدمات بطرق ومناهج مختلفة حسب التطلعات.
  2. بنك الخدمات: يوفر البنك لعملائه من الشركات والافراد الحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة والأمان.
  3. بنك ذو شبكة بنكية واسعة: التوسع المستمر جعله يتربع على شبكة واسعة من التراب الوطني رغم حداثته في الساحة المالية الجزائرية.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنيرال وكالة برج بوعريبيج

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنيرال



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

رابعا: خدمات ومنتجات بنك سوسيتي جنيرال

• خدمات بنك سوسيتس جنيرال:

1. القروض (Prêt) : حيث يهتم البنك بتقديم احسن الخدمات و المنتجات للعملاء خاصة الافراد.

2. الادخار (Epargne) :

- دفاتر التوفير (le livre d'épargne)

- شهادات التوفير (Bon de caisse)

3. حسابات الودائع (Comptes de dépôts) :

يوافق البنك على فتح للأفراد (الأشخاص الطبيعيين) الحسابات بالدينار والعملية الأجنبية.

- حسابات الودائع بالدينار .

- حسابات الودائع بالعملات الأجنبية.

#### 4. البطاقات البنكية (Carte bancaire) :

يقدم البنك عدة أنواع من البطاقات على الصعيد الوطني والدولي:

- بطاقة La carte CIB

- بطاقة فيزا الذهبية ( La carte visa or ) .

- بطاقة فيزا التقليدية ( La carte visa classique ) .

- بطاقة فيزا للدفع المسبق ( La carte visa prépayé ) .

#### 5. تأجير الخزائن (Les coffres forte) :

هي المقصورات او الخزائن لوضع الأشياء الثمينة الخاصة بالعميل تكون امانة و بتكلفة اقل وهي خدمة متوفرة في بعض الوكالات عبر التراب الوطني .

#### 6. الخدمات الالكترونية:

حيث يوفر البنك خدمات الصراف الالي في كافة فروع المعتمدة داخل البلاد.

#### ● منتجات بنك سوسيتي جنيرال الجزائر:

وهي القروض الممنوحة من طرف بنك سوسيتي جنيرال

#### 1. قروض الاستغلال:

- القروض المباشرة: وتتم هذه القروض عن طريق تحويلات نقدية مباشرة كما تسمى أيضا بقروض الصندوق.

- القروض بالالتزام (قروض بالإمضاء) :

وهي عبارة عن التزام كتابي يقدمه البنك الى المدين في حالة عدم وفائه بالالتزامات التي عليه.

- الكفالة: وهي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك، يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين

في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته.

- الاعتماد المستندي: وهو يتمثل في بطاقة دفع تسمح للزبون بالقيام بعمليات الاستيراد الخاصة به.
- الضمانات: هي بيانات على ضمانات طلب الزبون لأداء الالتزامات التعاقدية الخاصة به.

## 2. قروض الاستثمار:

- قروض متوسطة الاجل: موجه الى تمويل مشاريع البناء والتوسيع والتحديث في المؤسسة الخاصة بالزبون.
- التأجير التمويلي: بهدف رأسمالي بطلب من مستأجر بتمويل شراء أصل التأجير التمويلي هو نظام تمويلي يقوم فيه المؤجر استثماره لمدة لا تقل عن 75% من العمر الافتراضي للأصل مقابل دفعات دورية، مع احتفاظ المؤجر للملكية الأصل وحتى نهاية العقد وامتلاك المستأجر خيار شراء الأصل عند نهاية مدة التأجير او إعادة الأصل للمؤجر في نهاية مدة التأجير او تجديد عقد التأجير مرة أخرى.

## - عمليات التجارة الخارجية (Opérations de commerce extérieur)

## - توطين الواردات والصادرات (Domiciliations des importations et de exportations)

- خطابات الاعتماد للاستيراد (Lettres de crédit à l'import).

- خطابات الاعتماد للتصدير (Lettres de crédit à l'export).

- خصومات وثائقية (Remises documentaires).

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

للإلمام بالبحث و تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة الكترونية مكونة من قسمين، استهدف القسم الأول معرفة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك لإعطاء فكرة عامة حول طبيعة العينة المستقصاة، في حين ان القسم الثاني تناول ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق و كانت كالآتي :

القسم الأول: خصص للمعلومات الديمغرافية للعمال ( الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : اشتمل على 19 عبارة خاصة بابعاد استراتيجية المحيط الأزرق و تنقسم الى أربعة ابعاد هي :

• بعد الابتكار ويضم الأسئلة من ( 1 الى 5 ).

• بعد الاستبعاد ويضم الأسئلة من ( 6 الى 9 ).

• بعد الزيادة ويضم الأسئلة من ( 10 الى 14 ).

• بعد التقليل ويضم الأسئلة من (15 الى 19).

تمثل ميدان الدراسة في بنك سوسيتي جنيرال وكالتي ولاية برج بوعريريج ووكالة ولاية سطيف.  
اما عينة الدراسة فقد شملت مجموعة العاملين في هذه الوكالات، حيث تم تحصيل 42 استبانة الكترونيا.  
الجدول رقم 05: عدد الاستبيانات المقدمة للعمال في وكالات بنك سوسيتي جنيرال

بنك سوسيتي جنيرال	عدد الاستبيانات المقدمة
عمال وكالتي برج بوعريريج و سطيف	42
المجموع	42

المصدر: من اعداد الطالبتين

وكطريقة للإجابة على الاستبيان تم استخدام سلم ليكارت مكون من ثلاث درجات للإجابة على العبارات المتعلقة بالاستبيان فالجدول ادناه يوضح درجات هذا المقياس وذلك كما يلي:

الجدول رقم 06: درجات مقياس ليكارت

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

ويبين الجدول التالي مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الثلاثي:

الجدول رقم 07: درجات مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط	اتجاه الراي
من 1 الى 1,66	غير موافق
من 1,67 الى 2,33	محايد
من 2,34 الى 3	موافق

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان

يتناول هذا المبحث الدراسة الإحصائية لإجابات أفراد العينة وذلك من اجل اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك مرورا بالمطالب التالية:

المطلب الأول: متغيرات الدراسة و صدق العينة

أولا: وصف عينة الدراسة

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
59.5	25	ذكر
40.5	17	أنثى
100,0	42	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -08- بأن 59.5 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهن 40.5 % في هذه الدراسة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
7.1	3	ثانوي فما أقل
71.4	30	جامعي
21.4	9	دراسات عليا
100,0	42	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -09- بأن 71.4 % من أفراد العينة جامعيين وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد بمستوى دراسات عليا بنسبة 21.4 % . أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد بمستوى ثانوي حيث بلغت 7.1 %.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
7.1	3	مدير فرع
23.8	10	مدير قسم
69.0	29	موظف
100,0	42	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم 10- بأن 69 % من أفراد العينة موظفون وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير قسم بنسبة 23.8 % . كما بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير فرع 7.1 % وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
40.5	17	5 سنوات فما أقل
23.8	10	من (6-10) سنوات
28.6	12	من (11-15) سنة
7.1	3	أكثر من 15 سنة
100,0	42	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم (11) بأن 40.5 % من أفراد العينة تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (11 و 15) سنة بنسبة 28.6 % . كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (06 و 10) سنوات 23.8 % . أما الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم عن 15 سنة بلغت 7.1 % وهي النسبة الأقل.

ثانياً؛ تحليل ثبات ومصدقية أدوات القياس:

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم 12: اختبار صدق أدوات القياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
.000	,600**	العبارة_01	بعد الابتكار
.031	,300**	العبارة_02	
.017	,234**	العبارة_03	
.004	,434**	العبارة_04	
.000	,804**	العبارة_05	
.000	,655**	العبارة_06	بعد الاستبعاد
.003	,443**	العبارة_07	
.406	.107	العبارة_08	
.000	,625**	العبارة_09	
.013	,433*	العبارة_10	بعد الزيادة
.025	,320*	العبارة_11	
.041	,345*	العبارة_12	
.025	,345*	العبارة_13	
.000	,897**	العبارة_14	
.002	,473**	العبارة_15	بعد التقليل
.031	,334*	العبارة_16	
.002	,468**	العبارة_17	
.035	.204	العبارة_18	
.019	.305	العبارة_19	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 03)

يتضح من الجدول رقم (12) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة دالة معنويًا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70%. في المقابل تم تسجيل ارتباطات غير دالة على مستوى عامل المساندة من قبل النظراء. بناء على نتائج اختبار صدق أدوات القياس تم الحكم على صدق أدوات القياس.

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم (13).

الجدول رقم 13: اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	بعد الابتكار	بعد الاستبعاد	بعد الزيادة	بعد التقليل
	,671	,715	,703	,884

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 02)

يتضح من الجدول رقم (13) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 60%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

ثالثاً؛ تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم 14: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المتغير	العبارات	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
بعد الابتكار	العبارة_01	2	5.00	0	0.00	38	95.00
	العبارة_02	0	0.00	0	0.00	40	100.00
	العبارة_03	0	0.00	0	0.00	40	100.00
	العبارة_04	1	2.50	4	10.00	35	87.50
	العبارة_05	4	10.00	3	7.50	33	82.50
بعد الاستبعاد	العبارة_06	22	55.00	5	12.50	15	37.50
	العبارة_07	10	25.00	3	7.50	27	67.50

العبارة_08	0	0.00	1	2.50	39	97.50	موافقة
العبارة_09	23	57.50	2	5.00	16	40.00	عدم موافقة
العبارة_10	0	0.00	0	0.00	40	100.00	موافقة
العبارة_11	1	2.50	1	2.50	38	95.00	موافقة
العبارة_12	0	0.00	0	0.00	40	100.00	موافقة
العبارة_13	0	0.00	0	0.00	40	100.00	موافقة
العبارة_14	6	15.00	3	7.50	31	77.50	موافقة
العبارة_15	12	30.00	2	5.00	26	65.00	موافقة
العبارة_16	5	12.50	1	2.50	34	85.00	موافقة
العبارة_17	20	50.00	4	10.00	17	42.50	عدم موافقة
العبارة_18	4	10.00	2	5.00	34	85.00	موافقة
العبارة_19	0	0.00	0	0.00	40	100.00	موافقة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم (14) وجود اتجاهات نحو الموافقة على مستوى أغلب عبارات محور التقليل؛ حيث أن 100% من أفراد العينة يرون بأن البنك يحاول التقليل من المخاطر الداخلية. كما أن نسبة 85% من أفراد العينة يرون بأن البنك يعمل على تقليل الاجراءات والاضافات غير الضرورية. وبنفس النسبة للأفراد الذين يرون بأن البنك يتخلص من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى يسعى لزيادة مستوى وكفاءة موظفيه بما يحقق تحسين الأداء. أما نسبة الأفراد الذين يرون بأن البنك يسعى باستمرار لتقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول بلغت 65%.

لاختبار اذا كان البنك يطبق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق تم استخدام اختبار ستودنت للفروقات بين المتوسطات. نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (15).

H0: البنك لا يطبق بعد الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار.

H1: البنك يطبق بعد الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار.

الجدول رقم 15: اختبار مدى تطبيق البنك أبعاد الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ستودنت	القيمة الاحتمالية
الاستبعاد	2.9000	.18871	-3.434	.001
التقليل	2.2738	.40504	-11.619	.000
الزيادة	2.9143	.15393	-3.609	.001
الابتكار	2.5667	.24561	-11.434	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 06)

تبين نتائج الجدول رقم (15) عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 على مستوى جميع الأبعاد. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05؛ ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق دال معنويًا. بعبارة أخرى نستنتج بأن البنك يطبق الأبعاد المذكورة في تعاملاته.

#### رابعاً؛ تحليل الفروقات

1. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تجاه تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق تعود إلى متغير

الجنس

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين الذكور والإناث حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين الذكور والإناث حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تم استخدام اختبار ستودنت للفروقات بين المتوسطات. نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (09).

الجدول رقم 16: اختبار ستودنت للفروق بين الذكور والإناث حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

المتغيرات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ستودنت	القيمة الاحتمالية
الاستبعاد	الذكور	2.8880	.20881	-.495	.623
	الإناث	2.9176	.15904		
التقليص	الذكور	2.2900	.44300	.311	.758
	الإناث	2.2500	.35355		
الزيادة	الذكور	2.8800	.17321	-1.798	.080
	الإناث	2.9647	.10572		
الابتكار	الذكور	2.6160	.19933	1.609	.116
	الإناث	2.4941	.29255		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 05)

تبين نتائج الجدول رقم (16) عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 بين الذكور والإناث تجاه مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الذكور والإناث تجاه مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق؛ ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق دال معنويًا بين الجنسين تجاه مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

2. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق تعود إلى متغير المؤهل العلمي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (17).

الجدول رقم 17: اختبار أنوفا للفروق بين المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المتغيرات	الاختبار	القيمة
الاستبعاد	احصائية فيشر	.979
	القيمة الاحتمالية	.385
التقليص	احصائية فيشر	.127
	القيمة الاحتمالية	.881
الزيادة	احصائية فيشر	.913
	القيمة الاحتمالية	.410
الابتكار	احصائية فيشر	.734
	القيمة الاحتمالية	.486

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 06)

تبين نتائج الجدول رقم (17) عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

3. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق تعود إلى متغير الوظيفة:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (18).

الجدول رقم 18: اختبار أنوفا للفروق بين المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المتغيرات	الاختبار	القيمة
الاستبعاد	احصائية فيشر	.639
	القيمة الاحتمالية	.452
التقليص	احصائية فيشر	.317
	القيمة الاحتمالية	1.184
الزيادة	احصائية فيشر	.963
	القيمة الاحتمالية	.038
الابتكار	احصائية فيشر	.377
	القيمة الاحتمالية	1.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 07)

تبين نتائج الجدول رقم (18) عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق بين مختلف المستويات الوظيفية. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الوظيفية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

4. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق تعود إلى متغير الخبرة المهنية:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف المستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم 19: اختبار أنوفا للفروق بين مستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

المتغيرات	الاختبار	القيمة
الاستبعاد	احصائية فيشر	.875
	القيمة الاحتمالية	.229
التقليص	احصائية فيشر	.273
	القيمة الاحتمالية	1.350
الزيادة	احصائية فيشر	.597
	القيمة الاحتمالية	.635
الابتكار	احصائية فيشر	.669
	القيمة الاحتمالية	.522

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم 08)

تبين نتائج الجدول رقم (19) عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق بين مختلف مستويات الخبرة المهنية. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف مستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف مستويات الخبرة المهنية حول مدى تبني البنك ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

#### أولاً: تفسير الفرضية الرئيسة الأولى

قسمت هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية، وعليه سنتطرق أولاً الى تفسير كل فرضية فرعية على حدا وبعدها نعطي تفسير شامل للفرضية الرئيسة.

#### - تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لقد بينت نتائج هذه الفرضية حول تبني بعد الاستبعاد في البنك مقبول على العموم، حيث يقوم البنك باستبعاد الاجراءات والتعقيدات الروتينية، كما يستبعد العمليات الغير النافعة للعملاء.

#### - تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

كان رأي المستجوبين حول بعد التقليل نحو الموافقة على اغلب العبارات هذا المحور، حيث ان البنك يحاول التقليل من المخاطر الداخلية، ويعمل على تقليل الاجراءات والاضافات غير الضرورية.

#### - تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

على ضوء تحليل بعد الزيادة والذي كان ذو مستوى جيد حسب آراء العينة، يمكن القول أن البنك يقوم بتطبيق هذا البعد، بحيث يسعى لزيادة جودة خدماته بما يحقق كسب رضا العملاء، ويسعى لزيادة مستوى وكفاءة موظفيه بما يحقق تحسين الأداء.

#### - تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

لقد بينت نتائج هذه الفرضية موافقة جيدة لأفراد عينة البحث حول تطبيق بعد الابتكار في البنك سوسيتي جنرال، وذلك من خلال الاهتمام بالابتكار، وتطوير الأفكار الابداعية كما يمكن ان يقدم منتجات جديدة تناسب متطلبات الرقمنة، كما انه يعمل على اشراك العاملين المبدعين في المجال المصرفي .. الخ .

وبعد تفسير الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمن الفرضية الرئيسة الأولى، والتي أكدت نتائجها على عدم وجود فوارق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي نستنتج ان البنك يطبق كل ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وقد بينت النتائج أن بعد الابتكار والزيادة هما البعدان اللذان ساهما في معنوية هذه العلاقة، حيث يمكن ارجاع ذلك بالنسبة الى بعد الابتكار من خلال تطبيق بنك سوسيتي جنرال له وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة تناسب متطلبات الرقمنة وتطوير الأفكار الابداعية من أجل كسب رضا العملاء على المدى الطويل وتميز بنك سوسيتي جنرال عن منافسيه، اما بالنسبة لبعده الزيادة وذلك عن طريق استخدام بنك سوسيتي جنرال لطريقة زيادة جودة خدماته بما يحقق كسب رضا عملائه كما يسعى لتحقيق الانتشار الواسع لخدماته بزيادة فروعه، ومنافذ توزيع خدماته من اجل الطموح في زيادة عدد العملاء وتحقيق اقصى تطلعاتهم.

#### ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

لقد أوضحت نتائج اختبار (ANOVA) أن مستوى إجابات أفراد العينة حول تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بنك سوسيتي جنرال كان جيدا.

### خلاصة الفصل :

من اجل الوقوف على واقع تبني البنك محل الدراسة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تم استخدام الأساليب الإحصائية التي يمكن ان تحقق ذلك، حيث تناولنا في البداية عموميات عن البنك محل الدراسة واهم خدماته ومنتجاته ثم تطرقنا لوصف منهج الدراسة واجراءاتها، بدءا بعينة الدراسة وخصائصها، وكذا مختلف الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، مروراً بتحليل محاور الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من هذه المحاور .

ولغرض معرفة واقع تبني استراتيجية المحيط الأزرق تم استخدام اختبار One-sample T test جاء هذا الاختبار مؤكدا صحة الفرضية الأولى التي تنص على تبني المؤسسة المصرفية سوسيتي جنيرال ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق .

ولاختبار الفرضية الثانية التي تنص على هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة، فقد تم الاعتماد على اختبار ANOVA حيث اكد صحة الفرضية، اذ ان مستوى إجابات العينة حول تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بنك سوسيتي جنيرال كان جيدا .

خاتمة

### الخلاصة :

ختاماً لما تقدم وبناءً على ما تم الخروج به اتضح ان استراتيجية المحيط الأزرق، هي اتجاه جديد استحدث لتحويل تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم الى محاولة التفرد والتميز عنهم، وذلك من خلال عدة أدوات فهناك عدة قوى تكمن وراء ارتفاع حتمية إيجاد المحيطات الزرقاء، فالتقدم التكنولوجي المتسارع قد حسن بشكل كبير من الإنتاجية وسمح للمؤسسات بتقديم مجموعة غير مسبوقه من المنتجات والخدمات وبذلك اضحى العرض يفوق الطلب، لذا يعد امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تنفرد بها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها امر في غاية الأهمية للبقاء والنمو والنجاح وذلك من خلال تقديم افضل الخدمات و المنتجات التي تلبى احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين .

وتحاول هذه الدراسة تبيان واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المصرفية سوسيتي جنيرال، وفيما يلي يتم عرض مختلف النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي على أساسها يتم تقديم مجموعة من المقترحات .

### أولاً: النتائج

- موافقة معظم أفراد العينة على ان البنك يطبق بعد الاستبعاد، حسب الفرضية الفرعية الأولى، لأنه يساهم في استبعاد الاجراءات المعقدة والروتينية أثناء تقديم الخدمة، كما انه يتفوق دائماً على منافسيه بالتخلص من العمليات الغير نافعة للعملاء.
- معظم أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم حول تطبيق البنك لبعد التقليل حسب الفرضية الفرعية الثانية، بموافق الاقليل كانت بغير موافق، وبالتالي البنك يسعى الى التقليل في الوقت والجهد المبذول، كما يعمل على التقليل من الاجراءات والاضافات الغير ضرورية
- موافقة كل أفراد العينة على تطبيق البنك لبعد الزيادة حسب الفرضية الفرعية الثالثة لأن البنك يسعى دائماً لزيادة مستوى وكفاءة موظفيه ليحقق تحسن في الأداء واستقطاب أكبر عدد من العملاء بزيادة فروع اخرى للبنك، ومنافذ توزيع خدماته.

- جميع أفراد العينة يؤكدون على ان البنك يطبق بعد الابتكار حسب الفرضية الفرعية الرابعة، لكونه يهتم بتطوير الأفكار الابداعية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجيا الحاصلة.
- أكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على بنك سوسيتي جنرال بولايتي برج بوغريبرج وسطيف يطبق كل ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، او البنك لا يطبق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، حيث اكدت نتائج اختبار ستودنت للفروقات بين المتوسطات على عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 على مستوى جميع الأبعاد. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05؛ ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق دال معنويا. بعبارة أخرى نستنتج بأن البنك يطبق الأبعاد المذكورة في تعاملاته.
- بينت نتائج البحث موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة لتبني البنك بعد الزيادة وبعد الابتكار دليل ذلك على انها تعمل على تحسين، وزيادة مستوى وكفاءة أداء الموظفين مع العملاء، كما انه يهتم بتطوير الافكار الابداعية ويقدم منتجات جديدة تناسب مع الرقمنة.
- كان رأي المستجوبين حول تبني بعد التقليل، وبعد الاستبعاد في البنك مقبول على العموم، حيث يعمل البنك على التقليل من الوقت و الجهد المبذول، و المخاطر الداخلية كما انه يتخلص من الاجراءات والاضافات غير ضرورية ، ويستبعد التعقيدات الروتينية في عمليات تقديم الخدمة، والعمليات غير النافعة للعملاء.
- أكدت الدراسة صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود فوارق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة، حيث اكدت نتائج اختبار anova فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة، أكدت الاختبارات المستخدمة على صحة هذه الفرضية أن البيانات العامة لا تؤثر في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء هذه النتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في جميع المؤسسات الجزائرية و في كل القطاعات لتطويرها على المدى البعيد.

- الاعتماد على بعد الابتكار بالدرجة الأولى لتطوير الافكار الابداعية كما يسمح هذا البعد بتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية والتكنولوجيات الحديثة .
- العمل على تحقيق رضا العملاء و هذا من خلال تطبيق ابعاد الاستراتيجية بشكل صحيح ومتناسق وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة عن باقي منافسيها.
- عدم اغفال اي بعد من ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق لكون كل بعد تتبناه المؤسسة له اهمية كبيرة في تحسين سيرورة المؤسسة وحفاظها على مكانتها.
- تقديم توعية بخصوص تبني هذه الاستراتيجية في جميع ادارات المؤسسات الجزائرية.
- تقديم برامج ودورات للتكوين والتدريب على منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق، لفائدة المقاولين الشباب، والراغبين في اطلاق مشاريع استثمارية جديدة في الجزائر.
- ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية الجزائرية بالمداخل الحديثة في رسم استراتيجياتها حتى تتمكن من التفوق على المؤسسات المصرفية الأجنبية.
- ضرورة الاهتمام بالزبون والرفع في قيمته.

### ثالثا: آفاق الدراسة

وختاما فان دراستنا هذه فتحت آفاقا وتساؤلات جديدة لها صلة بالموضوع يمكن ادراج هذه التساؤلات في المواضيع التالية:

- دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الجزائرية.
- العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وأداء الابتكارات.

# المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب

- 1- تشان كيم، ريني ماويرغن، استراتيجية المحيط الأزرق، مكتبة جرير، 2017.
- 2- طالب، علاء والبناء، زينب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 3- نجم، عبود، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- الأطروحات و المذكرات

- 1- بوعبدالله حسناء، بلعطار ياسمينه، دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، سنة 2020/2019.
- 2- حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة المناقشة: 2019/03/09.
- 3- صدوق فتيحة، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، سنة المناقشة 2019/2018.
- 4- مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، سنة المناقشة 1440هـ/ 2019م.

- المقالات

- 1- الياس سالم، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع تجرية شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد: 04/ العدد 01(2020)، جامعة مسيلة ، سنة النشر 2020/04/15.
- 2- د. كمال قاسمي، أ. حسينة دخان، متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، عدد 129، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- 3- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور استراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة"، المجلة العربية للإدارة، مج 41، عدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (دون مكان النشر)، سنة النشر، سبتمبر 2021.
- 4- منصور محمد علي الأيوبي، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، دون بلد النشر، سنة النشر 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Raith M.G ,et al,(2008), A Decision-Analytic Approach to blue ocean strategy development , Conference Paper, Department of Economics and Management, Otto-von-Guericke University, Germany.
- 2- Made P ,Mosseby P ,Op. Cit.
- 3- Ibrahim ravvabdelh and others , blue ocean strategy as a tool for Improving A Company 'S Marketing function(the case of jordan).

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة:

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الايجابية في اثراء هذا الموضوع، والذي يقوم به الطلبة بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة ماستر علوم تجارية تخصص تسويق صناعي حول: واقع تبني ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في البنك الخارجي بولاية برج بوعريريج.

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات اهمية بالغة في نجاح الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على اسئلة هذا الاستبيان بوضع اشارة (x) في خانة الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الوصفية

الجنس:

ذكر  اثنى

المؤهل العلمي:

ثانوي فما أقل  جامعي  دراسات عليا

الوظيفة:

مدير عام  مدير فرع  مدير قسم  موظف  مندوب مبيعات  وظيفة اخرى

سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل  من(6-10)سنوات  من(11-15)سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: البيانات الموضوعية

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	
			<b>بعد الابتكار</b>	
			يملك البنك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية الحاصلة.	1
			يهتم البنك بالابتكار وتطوير الأفكار الابداعية	2
			يقدم البنك منتجات جديدة تناسب متطلبات الرقمنة.	3
			يعمل البنك على اشراك العاملين المبدعين في المجال المصرفي	4
			يتم التنسيق بين كافة أقسام البنك وقسم البحث والتطوير بهدف تطوير الخدمة المصرفية	5
			<b>بعد الاستبعاد</b>	
			يحاول البنك باستمرار استبعاد الأنشطة التسويقية او التشغيلية التي تضخم التكاليف.	6
			يستبعد البنك الاجراءات و التعقيدات الروتينية في عمليات واثناء تقديم خدمة.	7
			يتفوق البنك عن منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة	8

			للعلماء.	
			يعمل البنك على استبعاد بعض الخدمات البنكية غير الضرورية	9
			<b>بعد الزيادة</b>	
			يسعى البنك لزيادة جودة خدماته بما يحقق كسب رضا عملائه	10
			يعمل البنك على خلق شبائيك إضافية خاصة بالخدمات ذات الطابع الواسع.	11
			يسعى البنك لتحقيق الانتشار الواسع لخدماته بزيادة فروعها ومنافذ توزيع خدماته.	12
			تسعى البنك لزيادة مستوى وكفاءة موظفيه بما يحقق تحسين الأداء.	13
			يطمح البنك لزيادة عدد العملاء من خلال تحقيق أقصى تطلعاتهم واثراء حياتهم.	14
			<b>بعد التقليل</b>	
			تسعى البنك باستمرار لتقليل الهدر في الوقت والجهد المبذول.	15
			يعمل البنك على تقليل الاجراءات والاضافات غير الضرورية.	16
			تسعى البنك الى تخفيض المصاريف والتكاليف باستمرار.	17
			يتخلص البنك من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى	18
			يحاول البنك التقليل من المخاطر الداخلية.	19

## الملاحق رقم 2

## Fréquences

## Statistiques

		الجنس	المؤهل العلمي	الوظيفة	سنوات الخبرة
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	59,5	59,5	59,5
	انثى	17	40,5	40,5	100,0
Total		42	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فما أقل	3	7,1	7,1	7,1
	جامعي	30	71,4	71,4	78,6
	دراسات عليا	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

## الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير فرع	3	7,1	7,1	7,1
	مدير قسم	10	23,8	23,8	31,0
	موظف	29	69,0	69,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

## سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فما أقل	17	40,5	40,5	40,5
	من (6-10) سنوات	10	23,8	23,8	64,3

من (11-15) سنة	12	28,6	28,6	92,9
اكثر من 15 سنة	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## Fiabilité

### بعد الابتكار : Echelle

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	42	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	5

### بعد الاستبعاد : Echelle

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	42	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

### بعد الزيادة : Echelle

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	42	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
,703	5

#### Echelle : بعد التقليل :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
,884	5

#### Corrélations

		يمتلك البنك -1 القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية الحاصلة.	يهتم البنك -2 بالابتكار وتطوير الأفكار الإبداعية.	يقدم البنك -3 منتجات جديدة تناسب متطلبات الرقمنة.	يعمل البنك -4 على اشراك العاملين المبدعين في المجال المصرفي.	يتم التنسيق -5 بين كافة أقسام البنك وقسم البحث والتطوير بهدف تطوير الخدمة المصرفية.
بعد الابتكار	Corrélation de Pearson	,600**	,300**	,234**	,434**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,017	,004	,000
	N	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

#### Corrélations

		يحاول البنك -6 باستمرار استبعاد الأنشطة التسويقية أو التشغيلية التي تضخم التكاليف	يستبعد البنك -7 الاجراءات و التعديلات الروتينية في عمليات واثاء تقديم خدمة	يتفوق البنك -8 عن منافسيه بالتخلص من بعض العمليات غير النافعة للعلاء	يعمل البنك -9 على استبعاد بعض الخدمات البنكية غير الضرورية	بعد الاستبعاد
بعد الاستبعاد	Corrélation de Pearson	,655**	,443**	,107	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,406	,000	
	N	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		يسعى البنك -10 لزيادة جودة خدماته بما يحق كسب رضا عملائه	يعمل البنك -11 على خلق شبائيك إضافية خاصة بالخدمات ذات الطابع الواسع	يسعى البنك -12 لتحقيق الانتشار الواسع لخدماته بزيادة فروعه ومنافذ توزيع خدماته	تسعى البنك -13 لزيادة مستوى و كفاءة 3يه بما يحقق تحسين الأداء	يطمح البنك -14 لزيادة عدد العلاء من خلال تحقيق أقصى تطلعاتهم واثراء حياتهم
بعد الزيادة	Corrélation de Pearson	,433*	,320*	,345*	,345*	,897**
	Sig. (bilatérale)	,013	,025	,041	,025	,000
	N	42	42	42	42	42

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

#### Corrélations

		تسعى البنك -15 باستمرار لتقليص الهدر في الوقت و الجهد المبذول	يعمل البنك -16 على تقليل الاجراءات والاضافات غير الضرورية	تسعى البنك -17 الى تخفيض المصاريف والتكاليف باستمرار	يتخلص -18 البنك من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى	يحاول البنك -19 التقليل من المخاطر الداخلية
بعد التقليل	Corrélation de Pearson	,473**	,334*	,468**	,204	,305
	Sig. (bilatérale)	,002	,031	,002	,035	,019
	N	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

المتغير	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		الاتجاه
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
بعد الابتكار	العبارة_01	2	5,00	0	0,00	38	95,00	موافقة
	العبارة_02	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	العبارة_03	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	العبارة_04	1	2,50	4	10,00	35	87,50	موافقة
	العبارة_05	4	10,00	3	7,50	33	82,50	موافقة

	العبارة							
بعد الاستبعاد	06_العبارة	22	55,00	5	12,50	15	37,50	عدم موافقة
	07_العبارة	10	25,00	3	7,50	27	67,50	موافقة
	08_العبارة	0	0,00	1	2,50	39	97,50	موافقة
بعد الزيادة	09_العبارة	23	57,50	2	5,00	16	40,00	عدم موافقة
	10_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	11_العبارة	1	2,50	1	2,50	38	95,00	موافقة
	12_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	13_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	14_العبارة	6	15,00	3	7,50	31	77,50	موافقة
	15_العبارة	12	30,00	2	5,00	26	65,00	موافقة
بعد التقليل	16_العبارة	5	12,50	1	2,50	34	85,00	موافقة
	17_العبارة	20	50,00	4	10,00	17	42,50	عدم موافقة
	18_العبارة	4	10,00	2	5,00	34	85,00	موافقة
	19_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الابتكار	42	2,9000	,18871	,02912
بعد الاستبعاد	42	2,2738	,40504	,06250
بعد الزيادة	42	2,9143	,15393	,02375
بعد التقليل	42	2,5667	,24561	,03790

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بعد الابتكار	-3,434	41	,001	-,10000	-,1588	-,0412
بعد الاستبعاد	-11,619	41	,000	-,72619	-,8524	-,6000
بعد الزيادة	-3,609	41	,001	-,08571	-,1337	-,0377
بعد التقليل	-11,434	41	,000	-,43333	-,5099	-,3568

المتغير	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		الاتجاه
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
بعد الابتكار	01_العبارة	2	5,00	0	0,00	38	95,00	موافقة
	02_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	03_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	04_العبارة	1	2,50	4	10,00	35	87,50	موافقة
	05_العبارة	4	10,00	3	7,50	33	82,50	موافقة
بعد الاستبعاد	06_العبارة	22	55,00	5	12,50	15	37,50	عدم موافقة

المتغير	العبارات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الاتجاه	
بعد الزيادة	07_العبارة	10	25,00	3	7,50	27	67,50	موافقة	
	08_العبارة	0	0,00	1	2,50	39	97,50	موافقة	
	09_العبارة	23	57,50	2	5,00	16	40,00	عدم موافقة	
	10_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة	
	11_العبارة	1	2,50	1	2,50	38	95,00	موافقة	
	12_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة	
	13_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة	
	14_العبارة	6	15,00	3	7,50	31	77,50	موافقة	
	15_العبارة	12	30,00	2	5,00	26	65,00	موافقة	
	16_العبارة	5	12,50	1	2,50	34	85,00	موافقة	
	بعد التقليل	17_العبارة	20	50,00	4	10,00	17	42,50	عدم موافقة
		18_العبارة	4	10,00	2	5,00	34	85,00	موافقة
		19_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الابتكار	42	2,9000	,18871	,02912
بعد الاستبعاد	42	2,2738	,40504	,06250
بعد الزيادة	42	2,9143	,15393	,02375
بعد التقليل	42	2,5667	,24561	,03790

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بعد الابتكار	-3,434	41	,001	-,10000	-,1588	-,0412
بعد الاستبعاد	-11,619	41	,000	-,72619	-,8524	-,6000
بعد الزيادة	-3,609	41	,001	-,08571	-,1337	-,0377
بعد التقليل	-11,434	41	,000	-,43333	-,5099	-,3568

المتغير	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		الاتجاه
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
بعد الابتكار	01_العبارة	2	5,00	0	0,00	38	95,00	موافقة
	02_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	03_العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	04_العبارة	1	2,50	4	10,00	35	87,50	موافقة
	05_العبارة	4	10,00	3	7,50	33	82,50	موافقة
بعد الاستبعاد	06_العبارة	22	55,00	5	12,50	15	37,50	عدم موافقة
	07_العبارة	10	25,00	3	7,50	27	67,50	موافقة

المتغير	العبارة	0	0,00	1	2,50	39	97,50	موافقة
بعد الزيادة	08_ العبارة	0	0,00	1	2,50	39	97,50	موافقة
	09_ العبارة	23	57,50	2	5,00	16	40,00	عدم موافقة
	10_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	11_ العبارة	1	2,50	1	2,50	38	95,00	موافقة
	12_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	13_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
بعد التقليل	14_ العبارة	6	15,00	3	7,50	31	77,50	موافقة
	15_ العبارة	12	30,00	2	5,00	26	65,00	موافقة
	16_ العبارة	5	12,50	1	2,50	34	85,00	موافقة
	17_ العبارة	20	50,00	4	10,00	17	42,50	عدم موافقة
	18_ العبارة	4	10,00	2	5,00	34	85,00	موافقة
	19_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الابتكار	42	2,9000	,18871	,02912
بعد الاستبعاد	42	2,2738	,40504	,06250
بعد الزيادة	42	2,9143	,15393	,02375
بعد التقليل	42	2,5667	,24561	,03790

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بعد الابتكار	-3,434	41	,001	-,10000	-,1588	-,0412
بعد الاستبعاد	-11,619	41	,000	-,72619	-,8524	-,6000
بعد الزيادة	-3,609	41	,001	-,08571	-,1337	-,0377
بعد التقليل	-11,434	41	,000	-,43333	-,5099	-,3568

المتغير	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الاتجاه
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
بعد الابتكار	01_ العبارة	2	5,00	0	0,00	38	95,00	موافقة
	02_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	03_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	04_ العبارة	1	2,50	4	10,00	35	87,50	موافقة
	05_ العبارة	4	10,00	3	7,50	33	82,50	موافقة
	06_ العبارة	22	55,00	5	12,50	15	37,50	عدم موافقة
بعد الاستبعاد	07_ العبارة	10	25,00	3	7,50	27	67,50	موافقة
	08_ العبارة	0	0,00	1	2,50	39	97,50	موافقة
	09_ العبارة	23	57,50	2	5,00	16	40,00	عدم موافقة
بعد الزيادة	10_ العبارة	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة

	العبارة_11	1	2,50	1	2,50	38	95,00	موافقة
	العبارة_12	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	العبارة_13	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة
	العبارة_14	6	15,00	3	7,50	31	77,50	موافقة
	العبارة_15	12	30,00	2	5,00	26	65,00	موافقة
	العبارة_16	5	12,50	1	2,50	34	85,00	موافقة
بعد التقليل	العبارة_17	20	50,00	4	10,00	17	42,50	عدم موافقة
	العبارة_18	4	10,00	2	5,00	34	85,00	موافقة
	العبارة_19	0	0,00	0	0,00	40	100,00	موافقة

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
بعد الابتكار	42	2,9000	,18871	,02912
بعد الاستبعاد	42	2,2738	,40504	,06250
بعد الزيادة	42	2,9143	,15393	,02375
بعد التقليل	42	2,5667	,24561	,03790

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
بعد الابتكار	-3,434	41	,001	-,10000	-,1588	-,0412
بعد الاستبعاد	-11,619	41	,000	-,72619	-,8524	-,6000
بعد الزيادة	-3,609	41	,001	-,08571	-,1337	-,0377
بعد التقليل	-11,434	41	,000	-,43333	-,5099	-,3568

# الفهرس

العنوان	الصفحة
إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
قائمة المحتويات.....	
فهرس الأشكال والجداول.....	
مقدمة.....	أ-هـ
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية.....</b>	
تمهيد.....	7
<b>المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق.....</b>	
المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.....	8
أولاً: تعريف استراتيجية المحيط الأزرق.....	8
ثانياً: خصائص المحيط الأزرق.....	9
ثالثاً: أهمية استراتيجية المحيط الأزرق.....	9
المطلب الثاني: خطوات ومبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.....	12
أولاً: خطوات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.....	12
ثانياً: مبادئ تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.....	12
ثالثاً: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق.....	15
المطلب الثالث: دوافع وابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.....	16
أولاً: دوافع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.....	16
ثانياً: ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق.....	17
المطلب الرابع: عوامل نجاح، الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق والفرق بين المحيطات الزرقاء والحمراء.....	18
أولاً: عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق.....	18
ثانياً: اهم الانتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق.....	19
ثالثاً: المقارنة بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.....	20
<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....</b>	
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	24

28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
30	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
34	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني:دراسة حالة.....</b>
36	تمهيد.....
37	<b>المبحث الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنيرال وأدوات جمع البيانات.....</b>
37	المطلب الأول: عموميات حول بنك سوسيتي جنيرال .....
37	أولاً: نشأة وتطور بنك سوسيتي جنيرال .....
38	ثانياً: خصائص بنك سوسيتي جنيرال .....
39	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لسوسيتي جنيرال وكالة برج بوغريج .....
39	رابعاً: خصائص ومنتجات بنك سوسيتي جنيرال .....
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .....
43	<b>المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان.....</b>
43	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وصدق العينة .....
43	أولاً: وصف عينة الدراسة.....
45	ثانياً: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس .....
46	ثالثاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة .....
48	رابعاً: تحليل الفروقات .....
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة .....
54	خلاصة الفصل .....
56	خاتمة .....
60	قائمة المراجع.....
63	الملاحق.....
75	الفهرس.....