



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# دور إستراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة مالية "

إشراف:

فريد مشري

إعداد الطلبة:

- بن زايد صونية

- بوطبيشة عائشة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	فريد مشري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة	طويل حدة

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الرَّحِیْمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين...

نتوجه بالشكر والتقدير مقرونًا بخالص الدعاء إلى الله سبحانه وتعالى أن يجزي خير الجزاء كل من:

سعادة المشرف على إعداد هذه المذكرة أستاذنا الفاضل مشرفي فريد لما بذله من جهد واهتمام

في متابعة بحثنا هذا، وما قدمه من توجيهات وتشجيع كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل على

النحو الذي هو عليه.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير.

# إهداء

الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده

ربي لك الشكر حتى ترضى و لك الشكر إذا رضى

إلى أئمتي من في الوجود و أجمل و أظلى اسم تقولهُ الألسن أمي الغالية

ربماك الله و أئامك خير الثواب و أطال في عمرك

إلى من كان سببا في وجودي و من له من الأفضال عليا ما لا استطيع أن

أوفيهما ما حبيت

أبي العزيز أطال الله في عمرك و أحسن جزاءك

إلى إخوتي يوسف، خالد، كنزة

إلى أساتذتي الكرام بدون استثناء أساتذة المركز الجامعي بميلة محمد

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إلى الأصدقاء الأعماء عاتشة، امال، راوية و الزملاء الكرام زملاء الدراسة بالمركز الجامعي

إلى موظفي و عمال المركز الجامعي

إلى طلبة العلم أينما كانوا و حيثما وجدوا

لكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع عسى أن يسهم في تنوير الساحة المعرفية

بمعلومات مفيدة في مجال بحثنا.

صونية

# إهداء

" الحمد فاطر السماوات والأرض جاعل الملائكة رسلا أولي أجنحة مثنى وثلاث ورباع يزيد  
في الخلق ما يشاء إن الله على كل شيء قدير " صدق الله العظيم

بفضل الله وبحمده و الصلاة والسلام على رسول الله تم انجاز هذه المذكرة بعد عناء وجهد  
كثيرين مني ومن صديقتي

واشكر كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة بمساعدة شخصية او معنوية

اهدي تحياتي الى عائلتي : امي الحبيبة و ابي الغالي و اخوتي الاعزاء صفاء امينة حمزة  
امير

واخواني وسام فراح امال وبالطرح لا انسى صديقتي حونية امال راوية والى خطيبي محمد  
والى كل من يحبني اسال الله العلي القدير ان يفتح على الجميع.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس محتويات
I	الشكر
II	الاهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
VII	ملخص
VIII	مقدمة عامة
1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية
5	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق
10	المطلب الثالث: دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق ومدخلها وشروطها
12	المطلب الرابع: المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر والأزرق
13	المبحث الثاني: أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق
13	المطلب الأول: ابتكار القيمة مرتكز استراتيجية المحيط الأزرق
16	المطلب الثاني: صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
19	المطلب الثالث: مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق
22	المطلب الرابع: استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق
24	المبحث الثالث: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق
24	المطلب الأول: شراع الإستراتيجية و إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة
27	المطلب الثاني: إعادة إنشاء حدود السوق أو الإتجاهات الستة
30	المطلب الثالث: ما وراء الطلب خارطة المستهلكين و الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة
39	خلاصة الفصل
40	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري لهيكل الصناعة المصرفية</b>
41	تمهيد

42	المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة
42	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة
43	المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة وبيئتها
45	المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة
49	المبحث الثاني: نبذة عامة حول الصناعة المصرفية
49	المطلب الأول: مفهوم الصناعة المصرفية
50	المطلب الثاني: عوامل التغير في الصناعة المصرفية وعوامل تطورها
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الصناعة المصرفية
56	المبحث الثالث: دور أدوات استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية
56	المطلب الأول: الخارطة الإستراتيجية للصناعة المصرفية
56	المطلب الثاني: البحث في إتجاهي المجموعات الإستراتيجية والمنتجات البديلة
57	المطلب الثالث: منحى القيمة الجديد للصناعة المصرفية
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
65	قائمة المراجع

# فهارس الجداول والأشكال

## أ/ فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق	08
02	اهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والحمراء	12
03	إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول	17

## ب/ فهرس الأشكال

رقم الأشكال	عنوان الأشكال	الصفحة
01	دراسة اوباندال.	11
02	ابتكار القيمة حسب كيم وماوبرغن	16
03	مؤشرات او معايير استراتيجية المحيط الأزرق	20
04	مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق	20
05	إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة	24
06	الطبقات الثلاثة لغير الزبائن	31
07	معبّر سعر المستهلكين	33
08	نموذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق	38
09	منحنيات القيمة بنوك تجارية ومؤسسات مالية	57
10	مصفوفة القرار للصناعة المصرفية	58



## ملخص:

تساعد استراتيجية المحيط الأزرق المؤسسات على ايجاد سوق جديدة تمكنها من جذب العملاء وتحسين التكاليف حيث تهدف الدراسة الى الشرح الدقيق لاستراتيجية المحيط الأزرق من اجل ان يفتح افاق امام المؤسسات والبنوك ومن اجل ان يكون سهلا امام رجال الاعمال الذين يرغبون في تطويره او الموظفين الذين يحتاجون لتطبيقه ، وفق الاطار النظري للدراسة سنحاول شرح العوامل الرئيسية لنجاح استراتيجية المحيط الأزرق في مختلف المصارف ثم التطرق الى ايجاد العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق واداء البنوك وذلك باستخدام عينة مكونة من اربع بنوك BNA BEA BADR CNEP والتعرف على وضعية المنافسة داخل القطاع البنكي الجزائري، كما ان الهدف من تحليل هيكل الصناعة المصرفية هو محاولة التعرف على وضعية المنافسة داخل القطاع خاصة بعد العديد من الاصلاحات والتغيرات التي شهدتها وتميز الخدمات التي تقدمها البنوك من خلال تحليل ابعاد هيكل الصناعة المصرفية للبنوك السابقة الذكر لان البنوك العمومية تسيطر على جزء هام من النشاط على مستوى السوق البنكي، وايضا تمييز الخدمات المقدمة من البنوك.

## الكلمات المفتاحية

المحيط الأزرق، المحيط الأحمر، الصناعة المصرفية، هيكل الصناعة، القيمة، ابتكار القيمة

اعادة بناء حدود السوق، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح

## Abstract:

The strategy of the blue ocean helps institutions to find a new market which attracts the infiltrators and improve costs where the study aims to the explanation of the strategy of the blue ocean to open prospects front of the institutions and banks to be easy front of business men who want to develop it or workers who need it. For the theoretic part of the study we try to explain the principle factors to success the strategy of the blue ocean in different banks then find the relation between the blue ocean strategy and banks performance and that with the use of sample of four banks M BADR, BEA, BNA and CNEP and know the opposite position in the Algeria banks. Also, the goal of the analysis of banks in industry is know the situation of the competition in it especially after various corrections and the services of the banks known with the analysis of the characteristic of the previous banks, because the public banks control a principle part of activity in market bank and the discrimination of the services of banks

# مقدمة

## تمهيد:

يعتبر القرن الحادي والعشرين امتدادا لعصر التكنولوجيا والعولمة والانفتاح الذي برزت بوادره في اواخر القرن العشرين، حيث اصبحت الاسواق كرة ديناميكية متحركة، وباتت المنافسة الشديدة هي القوة المسيطرة على الاسواق المالية وبدأت المنافسة بالتحول الى سياسة تدميرية تستهلك الموارد والقدرات وقد اصبحت المنظمات تتبنى شتى الوسائل والاستراتيجيات المكلفة وغير الدائمة في حرب المنافسة مما يؤثر سلبا على هيكله التكاليف وربحية الشركات.

ضمن بيئة العمل المعاصرة تواجه المؤسسات منافسة شديدة في الأسواق الدولية والمحلية، ولكي تستمر وتحقق أهدافها لا بد لها من إعداد وتنفيذ استراتيجية تسمح لها بالصمود أمام التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية .

منذ سنة 1995 بدا بعض الكتاب في الو.م.ا الى الاعتقاد بان المقاربات صالحة لإدارة الحاضر، ومع ازدياد السوق بالمنافسين والتغير السريع لتوقعات الزبائن تنقلص إمكانية النمو للمؤسسة، هذا هو المحيط الأحمر الذي يصوره الباحثان "w .Chan Kim,&Rnée Mouborgne" والذي يمثل الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحات السوق المعروفة، هيمن هذا الفكر الاستراتيجي في الستينيات في منتصف الالفينيات حيث ابرز في مقالهما "Havard Business Review" ثم كتابهما "Blue Ocean Strategy" الصادر سنة 2005 اتجاه حديث في استراتيجية المؤسسة وهو ما يعرف باستراتيجية المحيط الأزرق، ويقوم المنطلق الاستراتيجي الجديد على اتجاه المؤسسة نحو تبني مضامين فلسفية تساهم الى حد كبير في الوصول الى حالة الانعقاد من المنافسة.

تعد استراتيجية المحيط الأزرق في العاصر الحالي الخيار الأفضل للمنظمات التي تبحث عن بيئة امنة ولا يوجد لها قوة تنافسية حمراء وتخلق هذه البيئة مساحة من السوق الهادئ، الذي يخلق من التنازع الدموي في منطقة المحيطات الحمراء التي تجبر بعض المنظمات على الادخار والغوص في معركة التنافس، لذا أصبحت استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية متكاملة لتطوير منظمات الإنتاج والخدمات لكونها تقبل المنازعات، وتحث من قوة وكثرة المنافسة بين منظمات الاعمال، وتدعم الابتكار والتجديد والتحديث.

يعد القطاع المصرفي من القطاعات الهامة التي تؤدي دورا مهما في النشاط الاقتصادي، وهو من أكثر القطاعات استجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، وتتمثل أهم تلك المتغيرات في التطورات التكنولوجية وعالمية الأسواق المالية والتحرر من القيود (وتشمل تحرير كل من أسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية والمالية)، وإزالة الحواجز التي كانت تمنع بعض المؤسسات المالية من العمل في قطاعات معينة، وأيضا الاتجاه إلى تطوير وإدارة مخاطر الإقراض. وقد حدثت تطورات جوهرية في الصناعة المصرفية عالميا

ومحليا وخاصة مع ازدياد حدة التنافس الدولي على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وحدثت تغيرات جوهرية في الاقتصاد العالمي، وظهور الكيانات المصرفية العملاقة، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية واتساع دور الشركات دولية النشاط مع تعاظم دور الاقتصاد الرمزي.

لذا فقد أصبح لزاما على القطاعات المصرفية عالميا ومحليا الأخذ بمجموعة من العوامل وتنفيذ جملة من الاستراتيجيات لمواجهة هذه التحولات العالمية تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها الصناعة المصرفية والتي باتت وبموجبها تتخذ من حدودها بتوفير أدوات سريعة وتخفيض تكاليف المؤسسات.

### 1. تحديد الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية؟

وللإحاطة بالموضوع أكثر عملنا على تحليل هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل كل استراتيجية محيط أزرق هي استراتيجية محيط احمر؟
2. هل يوجد مؤشرات تستخدم في استراتيجية المحيط الأزرق وان وجدت ففيما تتمثل؟
3. ما هو شكل هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر؟

### 2. الفرضيات:

من أجل معالجة إشكالية بحثنا، قمنا بطرح مجموعة من الفرضيات الأولية والمتمثلة في ما يلي:

1. ليست كل استراتيجية محيط أزرق هي استراتيجية محيط احمر؛
2. لا توجد هناك مؤشرات تستخدم في هذه الاستراتيجية؛
3. يأخذ هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر شكل احتكار القلة.

### 3. أهمية الدراسة:

#### 1.3. الأهمية العلمية

نبعت أهمية هذه الدراسة أهميتها من ان هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام المناسب من جانب الباحثين. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد الفراغ المعرفي في الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية من جهة، وبالتوجه في استراتيجياتها نحو ابتكار القيمة والبحث عن قيم جديدة للاستثمارات وزبائنها ومتعاملها بهدف الوصول إلى الريادة.

### 2.3. الأهمية العملية

1. تستمد الدراسة أهمية تطبيق استراتيجية حديثة اثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية؛
2. قد تكون الدراسة مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال مقاربات الاستراتيجيات الحديثة؛
3. إزالة اللبس عن مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق؛
4. تسليط الضوء على منطلقات استراتيجية المحيط الأزرق؛
5. معرفة حدود الصناعة المصرفية.

#### 4. اهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها ما يلي:

1. تقديم إطار نظري عن الاستراتيجية واستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية انشائها؛
  2. التمييز بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والاحمر؛
  3. معرفة ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق واستخدامها في المنظمات المصرفية؛
  4. بيان مدى استعمال استراتيجية المحيط الأزرق عند كثير من المؤسسات؛
  5. اثراء المعرفة العلمية في هذا الموضوع ومحاولة المساهمة ولو بشي زهيد في مجال التخصص؛
  6. محاولة الإحاطة والالمام بأهم اساسيات استراتيجية المحيط الأزرق ودوره في المد من حدود الصناعة المصرفية ثم بيان اهم البنوك التي تستعمل هذه الاستراتيجيات دون لجوء للمنافسة.
- #### 5. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اهم الأسباب التي دفعت بنا اختيار هذا الموضوع، والبحث فيه فيما يلي:

1. اهمية الموضوع في مجال الاعمال، خاصة في ظل التوجهات العالمية الحديثة؛
  2. الميل الشخصي لقضايا الاستراتيجية؛
  3. الأهمية البالغة التي تلعبها استراتيجية المحيط الأزرق في الصناعة؛
- #### 6. منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة اتبعنا المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي للدراسة النظرية من اجل عرض ما هو متوفر من معلومات حول استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في المد من حدود الصناعة المصرفية بالإضافة الى اعتماد دراسة حالة الذي يمكن التعمق وفهم مختلف جوانب الموضوع وكشف ابعاده وتحديد العلاقة بينهما نظريا.

#### 7. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- 1.7. **المجال الزمني:** تم اجراء الدراسة الحالية من شهر فيفري الى شهر اوت 2020.
- 2.7. **المجال البشري:** الاستاد مشري فريد الذي يمتلك قدر وافي من المعلومات المتعلقة بالموضوع بالإضافة الى الاستاذ برني ميلود الذي لم يبخل علينا من معلوماته.
- 3.7. **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول البعدين التاليين:
  1. نمط دراسة الحالة يتغير بتغير الزمان والمكان والعينة، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج بحيث تناولت لدراسة موضوع مهم هو التعرف على دور المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية؛
  2. اقتصار الدراسات السابقة ذات الصلة على الدراسات الاجنبية وذلك لعدم وجود دراسات عربية في حدود استقصاء وتناول موضوع استراتيجية المحيط الأزرق.
8. **صعوبات الدراسة:**
  1. طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة؛
  2. قلة المراجع المتعلقة بالموضوع على مستوى المكتبة الجامعية؛
  3. جائحة كورونا وما نجم عنها من عراقيل وصعوبات عرقلت مسار عملنا؛
  4. الزلازل وما شكله من خوف وهلع.
9. **الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع استراتيجية المحيط الأزرق ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية:

1.9. دراسة نانسي (2011):

**استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاعات الصناعة الغذائية في الأردن، دراسة حالة: شركة النبيل للصناعات الغذائية**

✓ هدفت الباحثة من خلال دراستها الى التعرف على دوافع توجه شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، ومدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وتبيان القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، وتبيان دورها في ريادة المنتجات والأسواق. اتبعت الباحثة المنهج النوعي المتمثل في تصميم دراسة جالة، كما استخدمت أسلوب

المقابلات شبه المقننة مع المشاركين في الدراسة والمتمثلين في بستة مدراء في شركة النبل للصناعات الغذائية، اوصت الجراسة ب شركات الاعمال والحكومات زيادة الاهتمام بابتكار القيمة وريادة منتجات وأسواق جديدة .والتوجه نحو الابداع والابتكار والريادة لتلبية احتياجات السوق المتطورة في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة في بيئة الاعمال. كما اعتمدت الباحثة أيضا على المنهج الاستقرائي في التحليل. توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أبرزها ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق المبادئ الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق فهي تعتبر الفرصة الناجحة التي تقود المؤسسة الى الريادة.

### 2.9. دراسة الخفاجي(2008)

رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/فرع النجف

هدف الباحث من خلال دراسته الى اختبار اثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين الخدمة والولاء، ويسعى الى بيان اثره في تعزيز وولاء الزبون واستخدام الباحث استبيان كأداة أساسية واختيار عينة عشوائية بلغت 440، واطهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبائن، وقد تضمن الاستبيان ثلاث مقاييس مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) ذو خمس ابعاد هم (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان العاطفة)، مقياس لرضا الزبون تضمن ثلاث ابعاد هم(الرضا عن الإجراءات ، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات)وأشارت النتائج الى وجود اثر لأبعاد الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون.

### 3.9. دراسة الطائي(2006)

استراتيجية السوق الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة تطبيقية في معمل ببسي الكوخة

هدف الباحث للتعرف الى تطبيق استراتيجية السوق الأزرق في المنظمات العراقية عامة والمنظمات المبحوثة قيد الدراسة خاصة وذلك عن طريق مصفوفة السوق الأزرق وزيادة التفوق المتنافسين خلال الاسبقيات التنافسية، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت غينة الدراسة من مدراء التسويق ومدراء البيع والموزعين والإنتاج والبالغ عندهم 20، واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة. توصل الباحث الى النتائج أبرزها الشركة المبحوثة لديها الاطلاع والالمام بممارسة استراتيجية السوق الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها وعملي لا يوجد.

## 4.9 .دراسة Sung D &amp; Yang CC (2011):

An integrated model of value creation based on the refined kano's model and the blue ocean strategy total quality management & business excellence,

ناقش الباحث من خلال بحثه المفاهيم المتأصلة في نموذج Kano والإجراءات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق، وقد قدم الباحث نموذجا متكامل لـ "إنشاء القيمة" ويشرح كيف يمكن استخدام هذا النموذج لاختيار الإجراءات المناسبة لإنشاء وتعزيز قيمة الزبون.

من خلال ما سبق فإن دراستنا هذه تتميز عن الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

مفهوم مدخل دور استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية من الموضوعات التي لم تطل الاهتمام الواسع بين الباحثين، حيث أن معظم الدراسات تناولت استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في مجالات مختلفة، وقد جاءت هذه الدراسة لتضيف فائدة على الدراسات السابقة في كونها تعرف الصناعات المصرفية على أهمية ومدى إدراك دور استراتيجية المحيط الأزرق وعبر القاء الدور على مؤشرات استراتيجيته وانعكاس اتخاذها على الوصول للريادة.

## 10 . هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

حيث خصص الفصل الأول الإطار النظري والفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق، والذي قسم بدوره إلى بحثين، خصص الأول إلى ماهية استراتيجية المحيط الأزرق، أما المبحث الثاني فقد خصص أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق.

وقد خصص الفصل الثاني الإطار النظري لهيكل الصناعة المصرفية، حيث اشتمل على بحثين، المبحث الأول تضمن ماهية هيكل الصناعة، المبحث الثاني نبذة عامة حول الصناعة المصرفية.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة التطبيقية من أجل الإحاطة بدور المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية في المد من حدود الصناعة المصرفية في الجزائر، وبدوره اشتمل على بحثين، المبحث الأول تضمن عرض عينة لبعض البنوك في الجزائر، المبحث الثاني خصص



# الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري

لاستراتيجية المحيط

الأزرق

## مقدمة الفصل:

تعتبر الاستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في مجال الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين في المؤسسات الصناعية والخدمية، فلا تزال بعض المؤسسات تنتهج استراتيجيات محددة دون وعي تام لنوعية الاستراتيجية المنهجية، ومن هنا تظهر مؤسسات تنمو وتتوسع وأخرى تتعرض للإفلاس والانحيار من ميدان الأعمال.

وفي ظل نظام المنافسة القائم الذي يتبنى قانون البقاء الأقوى أصبحت كثير من المؤسسات تتقاضي المنافسة المباشرة حرصاً منها على كيانها الاقتصادي، لذلك فقد سعت العديد من المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن التفكير التقليدي ولعلنا أحدث هذه الاستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق القائمة على ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معاً.

لتوضيح الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق خصص هذا الفصل للإلمام بكل المفاهيم التي ناقشها الباحثون حول هذه الاستراتيجية وذلك من خلال العناصر التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات استراتيجيات المحيط الأزرق.
- ❖ المبحث الثالث: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

## المبحث الأول: ماهية استراتيجية المحيط الأزرق

يتناول هذا المبحث استعراض مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية التي سنتناول فيها كل من تعريف الاستراتيجية إضافة إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وكذلك التعرف على مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق ودوافع تبني هذه الاستراتيجية التي ساعدت منظمات الأعمال اليوم في إيجاد أسواق جديدة تكون خارج المنافسة إضافة إلى مداخل استراتيجية المحيط الأزرق وشروطها، كما سيتم التعرف خلال هذا المبحث المقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية

مع افتراض المخاطرة المتزايدة المحيطة بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق لآبد من الأعداد الجيد لمستقبل المؤسسة ووضع الرؤيا الأمثل لما ينبغي ان تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن ان تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل كان لزاما على المؤسسات القيام بإعداد استراتيجية لضمان تحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

قبل الخوض في مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق ينبغي التعرّيج على بعض ما طرح في الفكر الاستراتيجي عن مفهوم الاستراتيجية العامة، حيث تعددت وجهات نظر الباحثين المشكلة لمفهوم الإستراتيجية، حيث يعود هذا المفهوم مع المفاهيم الأولى لأنسوف ايغور (Igor ansoff) عام 1965، وذكر مصطلح الاستراتيجية في كتاب فن الحرب الذي ألفه قائد صيني شهير سان توز (SSein tzu) عام 2500 قبل الميلاد شرح فيه كيفية اعداد استراتيجية عسكرية وكيفية تنفيذها في الواقع من أجل التفوق على الخصم أو العدو (Ailton .c ,210,p 20).

انبثق مصطلح الاستراتيجية من الكلمة الاغريقية "Stratos" التي تعني "Army" أي الجيش و الجزء الثاني again ومعناها To lead القيادة، واستخدم مصطلح Strategos في أثينا القديمة والتي كانت تعني قائد المنتخب وهي وظيفة أنشأت في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد، وبهذا فان نقل هذا المصطلح الى نقل الإدارة سيعني بصورة أولية فن القيادة والإدارة (صبحي، 2009، ص 30).

وبهذا فانه لا يوجد تعريف واضح لهذا المصطلح ويمكن أن نستعرض أهم الأعمال في مجال تحديد تعريف الاستراتيجية كما يلي:

أشار إليه(الخفاجي، 2008) " بأنها توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة ونجاحها في أسواقها وزبائنها إضافة إلى مقابلة توقعات المساهمين".

في حيث نظر اليها (gleuck) "على انها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة".

وهناك من عرفها بانها: تحديد الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمنظمة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف(الصيرفي، 2008).

أما(الزغي، 2009) فقد عرف الاستراتيجية بانها " الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات و الأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة المتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق الأهداف"

وأخيرا أثار مينتنبارغ ( mintzberg ) لصياغة مفهوم الاستراتيجية، وقد توصل الى صياغة ما يعرف ب ( The five ps for strategy)وهي:( mintzbery,1987,pp 11\_16).

- 1- الخطة (plan): او البرنامج هي مجموعة المبادئ التوجيهية موجهة لتحقيق الأهداف؛
- 2- المناورة (play): الغرض من الاستراتيجية مناورة الخصم أو المنافسين وخداعهم والالتفاف حوله؛
- 3- النموذج (pattern): وهي سلسلة من الإجراءات متتامة الأجزاء فهي سلوك هادف؛
- 4- الموقع (position): تعبر عن مركز المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها؛
- 5- المنظور (percpective): تتعلق بأسلوب المؤسسة في النظر لغرض الأعمال، ومتغيرات السوق، ويعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة .

من خلال التعاريف السابقة أن نجمع الأفكار السابقة في التعريف الموالي للاستراتيجية فهي اذن " نمط تكاملي من القرارات متماسك وموحد، يحدد ويكشف الغرض التنظيمي من خلال تحديد اهداف طويلة الأمد وبرامج العمل وتخصيص الموارد، كما انها تمكن من تحديد حالة المنظمة الحالية وما ينبغي ان تكون عليه، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك بالاستجابة بشكل صحيح للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة التي تملكها والضعف التي تعاني منها".

### الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

مصطلحي الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ليسا مترادفين ويشير في هذا السياق (shendel) الى ان الإدارة الاستراتيجية هي اسم لميدان الدراسة الاكاديمية بينما الاستراتيجية فهي موضوع رئيسي من مواضيع الدراسة في الميدان المذكور (محمد وهشام، 2015،ص175)

وعرف(Wehen&Hunger, 2008) الإدارة الاستراتيجية بانها "مجموعة من القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد للشركة وهي تتضمن فحص البيئة(الداخلية والخارجية) وصياغة الاستراتيجية

(التخطيط الاستراتيجي) طويل الأمد وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة لذلك فان دراسة الاستراتيجية تؤكد على مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للشركة".

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بانها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المؤسسة ورسالتها في الأمد البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم فرص وتهديدات البيئة وعلاقتها بنقاط القوة والضعف التنظيمي تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" . (محمد، 2015، ص56)

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية كما يلي "تمثل الإدارة الاستراتيجية اعلى مستويات النشاط الإداري ويصطلح بها عادة مدراء الشركة التنفيذيين وفريق العمل التنفيذي، وكونها عملية فان الإدارة الاستراتيجية تخضع للمفهوم العام لعمليات التحول المنظم والتي يتم فيها الموازنة بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة والتحديات بيئية العمل التي تواجهها المنظمة".

### المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

سيتم توضيح الأفكار المتعلقة بكل من انشاء المحيطات الزرقاء حيث أوضح "جاي لالبييرت" والذي كان فيما مضى عازف اكورديون وبهلوانا ومقدم عروض بالنار، ومدير تنفيذي لسرك ديسولي احد اكبر مصادر الثقافية في كندا، حيث حقق سرك ديسولي عائدات تفوق عائدات سرك الاخوة رينجلينج وبارنوم وبابلي انشاء مساحة سوق جديدة خالية من المنافسة وكذلك عرض حول مفاهيم حول استراتيجية المحيط الأزرق.

### الفرع الأول: انشاء المحيطات الزرقاء

جاي لالبييرت كان فيما مضى عازف اكورديون وبهلوانا ومقدم عروض بالنار لسرك ديسولي احد اكبر المصادر الثقافية في كندا حيث حقق هذا السرك عائدا تفوق على عائدات سرك الاخوة رينجلينج وبارنوم وبابلي الذي كان على راس صناعة سرك فيما مضى وأشارت التحليلات الاستراتيجية تقليدية الى احتمال محدود وكانت قوة التوريد من جانب المؤيدين الكبار هائلة وكذلك كانت القوة الشرائية محدودة والقت أنواعا بديلة من الترفيه التي تراوحت ما بين بعض أنواع العروض الترفيهية الحضارية الحية الى الاحداث الرياضية والترفيه المنزلي بظلال كبير على هذه الصناعة اصبح الأطفال يطالبون بألعاب فيديو بدلا من الذهاب الى السرك وكذلك الصناعة كانت تعني من تناقص اعداد الجمهور وبالتالي تعاني من تناقص في العائد والارباح، كما كانت هناك معارضة متزايدة باستخدام الحيوانات في السرك حيث ظل سرك الاخوة بارنوم وبابلي على قمة الصناعة وكان ينافس عروض السرك الأصغر حجما التي كانت تقلده ولكن بعروض ابسط كثيرا أيضا من الجوانب المتعلقة بنجاح سرك ديسولي لم يفز بموقعه هذا عبر الاستلاء على العملاء

من صناعة عروض شرك التي تضم حل باستمرار، حيث ان شرك ديسولي لم ينافس شرك الاخوة رينجلينج وبابلي بل انشا مساحة سوق خالية من المنافسة ولا يمكن منافستها من اجل المرور بتجربة ترفيه غير مسبوقة مثل عرض تحت عنوان(اننا نريد اختراع الشرك) .

#### ❖ مساحة سوق جديدة:

نجح شرك ديسولي بأنه أدرك انه من اجل ان تعزز في المستقبل يجب ان تتوقف الشركات عن التنافس فيما بينها وان الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة هزيمة المنافس.

من اجل استيعاب ما حققه شرك ديسولي تخيل سوق كونية مكونة من نوعين من المحيطات محيطات حمراء وأخرى زرقاء حيث تمثل المحيطات الحمراء جميع المجالات المتواجدة في عصرنا الحالي(مساحة سوق معروفة) في حين تمثل المحيطات الزرقاء جميع المجالات التي لم نعرف وجودها حتى وقتنا هذا(وهي مساحة سوق مجهولة).

فبالرغم من ان المحيطات الزرقاء جديدة الا ان انها موجودة منذ زمن طويل حيث تعد احدى سمات حياة عالم الاعمال هي الماضي والحاضر مثل تسجيلات موسمي والطيران بدأت بالظهور في ذلك الوقت والان تقدم بالزمن لعشرين عاما وستعرف كم من الصناعات الغير معروفة الان والتي ستظهر في المستقبل اذ كان بمقدور الماضي ان يتبنى بالمستقبل فتكون الإجابة أيضا بالكثير والحقيقة هي ان الصناعات لا تتوقف عند حد معين أبد بل انها تتطور باستمرار حيث تتحسن العملية وتتوقع الأسواق ان تدخل اليها وتخرج منها .

انصب التركيز الرئيسي للتفكير الاستراتيجي على استراتيجيات المحيطات الحمراء القائمة على المنافسة ويعتمد جزء من تفسير هذا الامر على ان الاستراتيجيات المؤسسة، تتأثر بصورة كبيرة بجذورها ممتدة الى الاستراتيجية العسكرية حيث ان اللغة الاستراتيجية في حد ذاتها تنتشر بالعمق بالمرجعيات العسكرية الكبرى (الضباط) تنفيذيين في مقرات القيادة والقوات على الخطوط الامامية حيث عند شرحها بهذه الطريقة سنجد ان هذه الاستراتيجية تدور حول مواجهة المنافس، من اجل استحواذ على قطعة ارض والحاجة الى هزيمة العدو من اجل النجاح واذا كانت القوة التي لا مثيل لها لعالم الاعمال والقدرة على انشاء مساحة سوق جديدة لا يمكن منافستها.

#### ❖ تزايد حتمية انشاء المحيطات الزرقاء:

هناك العديد من القوى الدافعة لزيادة حتمية انشاء هذه المحيطات الزرقاء من بينها تسارع التقدم التكنولوجي الذي تسبب في احداث طفرة في الإنتاجية الصناعية، وسمح للموردين بإنتاج مجموعة غير مسبوقة من المنتجات والخدمات وكانت النتيجة انه مع تزايد عدد الصناعات يفوق العرض على الطلب،

ويزيد التوجه نحو العولمة من زيادة الوضع سوءاً، بدأت الأسواق المتخصصة والأسواق التي تقوم على احتكار بالاختفاء، على الرغم من زيادة العرض كما تشير الإحصاءات الـ الى تراجع عدد السكان في الكثير من الأسواق المتقدمة.

كانت النتيجة التسرع في إطلاق المنتجات والخدمات، وأكدت الدراسات التي أجريت على مستوى الصناعة بأكملها، وتضمنت أكبر العلامات التجارية الأمريكية حيث كشفت انه بالنسبة لفئات المنتجات والخدمات الكبرى تتشابه العلامات التجارية لحد كبير وكلما زاد التشابه زاد اعتماد الناس على الأسعار وليس النوعية، حيث أصبحت التفرقة بين العلامات التجارية شديدة الصعوبة من حيث التحسين او الانكماش الاقتصادي.

مع زيادة المحيطات الحمراء احمرارا ستحتاج الإدارة الى الاهتمام اكثر بالمحيطات الزرقاء على النقيض مما اعتاده المديرون الحاليون (Kim.W,C ,Mobirgne R (2015)).

### الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

نافس كيم وماو بورغن موضوع المنافسة في كتابهما ( How To Create Uncontested Market ) الصادر سنة 2005 وتوصل الى حقيقة هامة هي في ظل المنافسة في الصناعات لا يوجد طريق لإنجاز مبدع، وحسب رايهما ان الفرصة الحقيقية هي خلق مساحة سوق لبلا منازع وجعل المنافسة خارج الاطار ما يعني اقضاء المنافسة (Kim.W,C ,Mobirgne . (2015), P07) وقد حاولا دراسة التوجهات الاستراتيجية في ما يزيد عن ثلاثين صناعة بهدف التوصل الى نمط جديد يدعو الى ابتكار القيمة (نانسي، 2011، ص23)

وقد اقتبس مصطلح المحيط الأزرق من المحيطات الزرقاء الصافية (Blue Ocean Strategy) حيث تم تناوله في عالم الاعمال تشبيهاً، حيث اغلب الصناعات اليوم لم تمن موجودة قبل مئة عام مثلا كصناعة السيارات والطائرات والمحطات الكهربائية بل ان كثير من الصناعات لم يتوقع ان تكون موجودة مثل الهواتف المحمولة الذكية والحاسبات وخدمة البريد العاجل ومع قليل من التأمل نجد كما من الصناعات الغير معروفة اليوم التي من المحتمل لان تكون صناعة أساسية بعد عشرين عاما(طالب ولينا، 2012) .

وأشار(شعاع،2006)بان استراتيجية المحيط الأزرق هي اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ او المناطق المجهولة من السوق او تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من اصقاع المحيطات الزرقاء الصافية (نقاط السوق النائية) الت لم يصل اليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون ازرق لعدم التلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس

الدموي بين المنظمات وهذا هو احد الاسرار التي تجعل شركة التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق.

ان قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الاعمال اليوم، يركز بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في المنافسة والوصول الى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل اسرع و افضل من منافسيها. (علاء، 2012، ص32).

وتتجسد قواعد المنافسة في القوى الخمس المطروحة من قبل بورتر اذ القوة الجمعية لهذه القوى المحركة للتنافس تحدد الأرباح المحتملة في الصناعات.

وعند انتشار استراتيجية المحيط الأزرق، العديد من المؤسسات بدأت تبحث عن استراتيجيات للابتكار، أوضح جيفري فيلبس "ان المحيطات الزرقاء تطلب اكثر بكثير من مجرد وجود استراتيجية أخرى " (Dimitrov , 2008,p7)، في زمن المنافسة العالمية، اغراق الأسواق بالمنتجات، اقتحام الأسواق المحلية والدولية، سرعة الاتصالات او الإنتاج بالحجم الكبير وميول المستهلكين الى منتجات تعرض قيمة اعلى وبتكاليف اقل ومميزات افضل"

لذلك فان استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية العمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة (peca,2009) وسوف نتطرق الى اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (01):** يوضح اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق.

التعريف	المراجع
كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة امر غير مطروح لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد؛	(Kim.W,C ,Mobirgne ,2015)
انتقال المنظمة من ساحة السوق الحالي الى مساحات جديدة؛	(Sloan & polllat,2006)
استراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقا والانعتاق من المنافسة؛	(Yang ,2007)
استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث ان المنظمة لا تظر الى ممارسة المنافسة السعرية؛	(coughlin,2007)



تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمحتكرين في الصناعة؛	(Saxteg , 2008)
استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة؛	(Baxter & lyune , 2008)
البحث عن الأسواق غير المكتشفة او مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير موجودة اليوم وهي استراتيجية عمل تحفز لخلق أسواق جديدة بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة؛	(طالب و لبنا ، 2012)
التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق ابداع القيمة .	(Lagton , 2009)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق على انها: " اكتشاف المناطق النائية من السوق والتي لم يتطرق اليها احد من المنافسين خلال ابتكار القيمة " .

في هذا الاطار ظهرت استراتيجيات جديدة مستتبطة او على الأقل تشبه افكارها الى حد بعيد استراتيجية المحيط الأزرق نذكر منها:

- **استراتيجية المحيط الأخضر:** ظهر مؤخرا هذا الخيار الاستراتيجي مع نوعين مختلفين من المذاهب الفكرية وفقا للمدرسة الأولى من الفكر فان استراتيجية المحيط الأزرق تقيس تأثير البيئة على حياة الانسان في حين ان الفكر الثاني فانه يعتبرها استراتيجية هجينة تجمع بين افضل الأشياء التي تميز كل من استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق (Ali Hol (P.S,2015,p332
- **استراتيجية المحيط الأسود:** بناء على التحليل التنظيمي لوحظ ان بعض المؤسسات خاصة في البلدان النامية تستخدم نوع جديد من الاستراتيجيات لتحقيق الاستدامة على الأقل في المدى القصير للتغلب على مشاكل جديدة والحصول على حلول بسرعة (Ali Hol P.S,2015,p332)؛
- **استراتيجية المحيط الرمادي:** بما ان المؤسسة بحاجة لتبني استراتيجية المحيط الأزرق من اجل توريد عمل جديد ينشأ القيمة للزبون، ويوجد فضاء سوقي خاص بالمؤسسة هي بحاجة الى استراتيجية المحيط الرمادي والذي يقوم على نموذج عمل جديد من خلال إعادة تفكير في كيفية البحث عن أفكار جديدة مبتكرة تنشأ القيمة وتقوم ببناء اعمال جديدة، لذا على المؤسسة بحاجة فعلا الى تحويل المؤسسة ككل لان من ضروريات استدامة الميزة التنافسية هو الابتكار، وبالتالي استراتيجية المحيط الرمادي تبحث في امكانية خلق مية تنافسية مستدامة وذلك من خلال انشاء

القيمة بالنسبة للزبائن كبار السن، وبالتالي فهي تركز على شريحة معينة في السوق فتحاول رفع قيمة هذه الشريحة (Keelnen,2014,P4)؛

- استراتيجية المحيط الأرجواني: هناك عدد من الباحثين من اثبتوا ان استخدام المزيج بين كل من استراتيجية المحيط الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق يسمى استراتيجية المحيط الأرجواني، وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية على المدى الطويل لتحقيق الاستدامة في تنظيم المواجهة او تجنب المنافسة (Ali Hol P .S ,2015,p331) .

كل ما سبق يعتبر أفكار تصب في بوتقة واحدة وهي تحقيق التميز والقيمة لكل من المؤسسة والزبون وبذلك فهي تعتبر مكونا استراتيجية المحيط الأزرق.

### المطلب الثالث: دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق ومداخلها وشروطها

استراتيجية السوق الحالية قديمة رغما عليها الزمن، بفعل ظهور التكنولوجيات والصناعات الجديدة في السوق وعند تنفيذ الاستراتيجية من الضروري للمؤسسات ان تنظر الى ابعاد جديدة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي ما يعطيه توجيهات استراتيجية فعلة م اجل تحقيق أهدافها، خلال هذا المطلب سيتم توضيح مداخل ودوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وكذا الشروط الأساسية لتطبيقها.

### الفرع الأول: مداخل ودوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق

هناك العديد من المحفزات التي تدفع بالمؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء، منها:

- العولمة وما افرزته من تحديات اقتصاديو واجتماعية وغيرها؛
- التقدم السريع في تطوير التقنيات الإنتاجية، وحرية تدفق المعلومات والمنتجات وإزالة الحواجز التجارية بين الدول؛
- ارتفاع العرض على الطلب مما يؤدي الى نشوء حروب أسعار؛
- تقلص هوامش الربح لعدد من المؤسسات.

وفي دراسة اجراها اوباندال عام 2001 على معظم المنتجات، وجد ان معظم الماركات أصبحت مماثلة في الصناعة التي تشد فيها المنافسة لذلك فهو يركز اكثر على محاولة محيطات زرقاء لتبتعد هذه المؤسسات عن المنافسة وذلك بتركيزها على الابتكار (malhotra D , selhi S , 2014, p249)وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): مخطط يوضح دراسة اوباندال .



لخلق المحيط الأزرق هناك مدخلين:

- **الأول:** خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من انه لا يراعي متطلبات المجتمع الى انه اثبت من انه مدخل فاعل جدا ومنتج، مثال ذلك خدمة Google والتي انجذب لها الملايين من الزبائن، اذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير حيث أصبح اليوم كل مستخدم للانترنت يدرك أهميتها وخلال سنوات، حققت Google ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويل؛
- **الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف أفكار مع محيط احمر موجود حاليا فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات معاكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائد ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم لسوق أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية؛

### الفرع الثاني: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق

تغير المؤسسة لمحيطها بفرض عليها ان تستوفي شرطين اساسين هما: ( عيسى، 2012، ص ص 333-334)

- **الشرط الأول:** الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى على عكس المقاربة التقليدية توصي هذه المقاربة بتجاهل المنافسين بان افضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تمكن في مواجهاتهم وانما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم، فعلى المؤسسة ان تعرض عن المنافسين وان تهتم بالزبون وتجعله محور اهتمامه.
- **الشرط الثاني:** التشجيع الابداع و التمسك بالأصالة اذ كان الابداع يميل الطريق الذي لا مفر منه لانشاء محيط ازرق فان الاصالة تمثل المعيار الرئيسي لنجاح في انشاء هذا المحيط يمكن الملاحظة ان التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم ولا على تحسين ولا على استكشاف فضاءات أخرى، نذكر مثلا ابل Apple التي فضلت عدم الاهتمام بالمنافسين والتركيز على الابداع والاصالة اذ كان ايفون Iphone ابداعا اصيلا وقويا تماما كما كان الحال بالنسبة للوحة ابادا Ipa ، شركة ايكيا Ikea أيضا فضلت التوجه نحو الابداع الأصيل فيما يخص طريقة التسويق و موضوع العرض بدلا من البقاء في الفضاء القديم الذي كانت تتنافس فيه مع غيرها على افاق ضعيف وضئيلة للنمو.

**المطلب الرابع: المقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والأزرق**

قد قسم كيم وموبورغن السوق الى قسمين قم يسمى المحيط الأحمر ويمثل جميع المؤسسات في السوق، هذا هو الفضاء الاستراتيجي المعروف أي مركز المنافسة وقسم اخر هو المحيط الأزرق فهو الفضاء الاستراتيجي المجهول حيث لا وجود للمنافسة كما ان استراتيجية المحيط الأزرق الى شيء مختلف تماما وقد يكون توسع في المحيط الأحمر ويمثل اللون الأزرق الابتكار والذي يتبعه التغير بشكل السوق (Gabriella,2013) واهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء بالجدول التالي:

**الجدول رقم(02):** يوضح اهم المفارقات بين المحيطات الزرقاء والحمراء

وجه المقارنة	استراتيجية المحيط الاحمر	استراتيجية المحيط الازرق
-مساحة سوق  -طبيعة منافسة	-التنافس ضمن السوق الحالية  -الحاق الهزيمة بالمنافسين	خلق مساحة سوق غير مطروحة سابقا  -جعل المنافسة امرا غير مطروح
-طبيعة طلب  -استراتيجية الكلفة والقيمة	-استغلال طلب حالي  -اجراء صفقة القيمة مقابل تكلفة	-خلق طلب جديد والاستحواذ عليه  -كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
-الأنشطة المنظماتية	-تعبية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجية بين التمايز او قيادة الكلفة	-تعبية نشاطات المنظمة بمجملها الى السعي وراء التقرد والكلفة المنخفضة معا

من خلال المقارنة بين كل من الاستراتيجيات المحيط الأزرق والمحيط الأحمر تركز هذه الأخيرة على التنافس في السوق الحالية، في محاولة لكل مؤسسة التغلب على مؤسسات أخرى للمنافسة لها وغالبا ما يتم التوازن بين الأرباح والتكاليف فيها وغالبا ما تون تحركات المؤسسة فيها استجابة لاحتياجات السوق، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في انشاء سوق جديد خالي من المنافسة، وذلك من اجل زيادة الأرباح مع خفض التكاليف، مع تركيز المؤسسة على انشاء طلب جديد غير مسبوق.

## المبحث الثاني: أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق

سيتناول هذا المبحث ابتكار القيمة ومن ثم الوصول الى صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية المحيط الأزرق اضافة الى مؤشرات

### المطلب الاول: ابتكار القيمة مرتكز استراتيجية المحيط الأزرق

ان المؤسسات التي تتطلع الى تحقيق مركزها في السوق، مع مزايا تنافسية يتوجب ايجاد توازن في الاداء، وتكلفة منتجاتها المقاربة او المنهج المتبني من قبل كيم ومابورغن في استراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل الشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث ابتكار القيمة، (Trela,2013,p81) والذي يعتبر اساس ومرتكز استراتيجية المحيط الأزرق حيث يركز انشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة.

### الفرع الاول: خلق القيمة

مصطلح القيمة تستخدم تقريبا في كل كتب بالأعمال التقليدية والمعاصرة منذ عام 1960 ويعتبر ليفيت (levitt) اول من اقترح المصطلح في مجال التسويق وفي الادارة والمهام والمسؤوليات والممارسات (LeeW.L et Al,2010,p949). ناقش داركر كيفية تحويل قيمة الزبائن على مر الزمان، وفي عام 1984 كان مايكل لينينغ (Michel Lanning) اول من صاغ (value proposition)، او "القيمة المقترحة" يشرح فيها كيف يمكن للمؤسسة تسليم قيم ومنافع الزبائن، ويضيف انه يتوجب على المؤسسات تقديم منتج متفوق على منافسيها ولكن بتكلفة اقل يستطيع الزبون الدفع مقابلها، وتجدر الاشارة الى انه في نفس السنة اشار بورتر الى مفهوم "سلسلة القيمة" (value chain) والتي تعبر عن سلسلة أنشطة المؤسسة في صناعة معينة تنجز بالترتيب من اجل تقديم منتج ذو قيمة. (jaime,2015,p22)

وتعرف القيمة في ادبيات الاعمال بانها "مجموع المنافع الملموسة وغير الملموسة التي يتلقاها الزبون مقابل سعر تقريبي (سعر قريب من المنفعة)" لذا المطلوب من المؤسسة فهم الزبائن الحقيقيين والذين يعانون من مشكل اساسي في حالة معينة والتي تحتاج الى حل (Quiden,2012,p64)، غير ان خلق القيمة هو مفهوم تجاري يستخدم في الاعمال التي تتعلق بالمؤسسة (Shanon,2013,p08)

في جوهرها يعني مصطلح "القيمة" الحكم بالتفصيل على اساس معايير معينة يجري تقييمها خلال تجربة تفاعلية نسبية، وتعني هذه التجربة التفاعلية ان "القيمة" تكمن في المفاضلة بين الفوائد المدركة والتضحيات المدركة التي ترتبط بسلعة او خدمة معينة (Lind Green,Wynstra,2005,p732) وفقا لبراونينغ (browninng) اكد ان قيمة الزبائن تعتمد على:

1. القيمة الجوهرية للسلعة او الخدمة من حيث مدى مساهمتها في تلبية احتياجات الزبائن؛

2. اي اختلاف في قيمة المنتج دلالة على وجود حلول للمنافسة الحالية او حلول بديلة لاحتياجات الزبائن ويشير الى ان فهم قيمة الزبون بهذه الشروط، تمكن المؤسسة من تصميم برامج تسويقية فعالة (Browning,2002,p181)

اشار ليمان وغوبتا (Gupta & lihman) الى ان المنتج يمكن ان يوفر ما يلي :

- القيمة الاقتصادية؛
- القيمة الوظيفية؛
- القيمة التقنية.

وبالرغم من ان هذه الانواع الثلاث من القيمة مفيدة غير انها لا تشمل جميع المصادر المحتملة لقيمة الزبائن (Yang,Sung,2011,p925)

في حين قدر غال وشردن (Gale & Sherden) تعريف اشمل لقيمة الزبائن "قيمة الزبون هي الفائدة المدركة مطروحة منها التكلفة المدركة" وقاما بصياغة المعادلة التالية :

$$\text{value} = \text{benefit} - \text{liabilities}$$

القيمة=المنافع-المنافع

وتشمل المنافع ما يلي:

- المنافع الوظيفية؛
- وظائف المنتج؛ ومستويات الاداء الوظيفي؛
- المنافع الاقتصادية؛ والايرادات (خدمات الاستثمار)؛
- الموثوقية؛
- المنافع النفسية؛
- الهوية والعوامل العاطفية، مثل سمعة العلاقة التجارية التي تمنح زبون مكانة؛
- الثقة المدركة مثل يفضل الزبائن العلامة التجارية المعروفة عل غير المعروفة.

### الفرع الثاني: ابتكار القيمة

يعد الابداع والابتكار علاج شاف لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها واشكالها، سواء في البلدان المتطورة او النامية للعودة الى ما يسمى "مسار النمو"، حيث هناك طلب متزايد من طرف المدراء

التفذييين للمؤسسات لمساعدتهم على الابتكار في العمليات والممارسات، ونظرا لهذا الضغط المستمر فان الابتكار اصبح ضروري، فقديما كان حكرا على المختبرات البحثية ومؤسسات البحث والتطوير، وقد كان مطلبا لتطوير التكنولوجيا الجديدة، وانماط العمليات، التي يمكن طرحها في السوق، حتى اليوم لا تزال هذه الرؤيا السائدة للابتكار، الا ان العديد من التجارب اثبتت ان هذه النظرة في الابتكار تفسر جزءا فقط مما يوفره الابتكار، ولقد سادت اعتقادات خاطئة اصبحت تعرف بأساطير وخرافات الابتكار وقد تم كشف هذه الاخطاء ويتوجب تصحيحها (زكية، ونعيمة ص ص 299، 300 )

- **الاسطورة الاولى:** "ان الابتكار يحتاج الى استراتيجية كبيرة مخصصة للشركات الكبيرة"، والواقع ان الابتكار يمر عبر محاولات مختلفة، او يتوقف على المقدرة على التكيف؛
- **الاسطورة الثانية:** "اننا نحتاج الى امكانيات مالية ضخمة للابتكار على ان الابتكار"، غير ان الابتكار هو اتجاه وموقف يجب تبنيه؛
- **الاسطورة الثالثة:** نقول انه "سنفقد المزيد من الجهود المخصصة لاكتشاف سبل جديدة بدل التركيز على العمل الحالي"؛ والارجح للقول ان الابتكار أصبح ضرورة؛
- **الاسطورة الرابعة:** "ان الابتكار يركز على تقدم تقني مهم"، في حين ان الابتكار يرتكز على التعرف على الحاجات التي تعرف بعد ولم يتم تلبيتها بشكل صحيح.

فيما يتعلق بابتكار القيمة فقد تمت الاشارة اليه مرة عام 1997 في مجلة (Harvard

Business) من قبل كيم وماوبرغن ضمن مقالهما "Value Inneevattion : The

"Stratigic Logic of high Growth" (Kim W.C , Moborgne R, 1997.)

ليتم اعتباره بعدها مبدا اساسي في استراتيجية محيط ازرق ضمن كتابهما "Blue Ocean Strategy :

"How To Create Space The Compétithion Irrelevant and Make Uncotested

وجهة نظر كيم وماوبرغن ان القيمة والابتكار مفهومان متلازمان وبالتالي يجب التركيز على كليهما على حد سواء، فبدون ابتكار تميل الى انتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق. (Leavy, 2005) (B

اذن فان خلق وانشاء قيمة مضافة للزبائن يعني ان المؤسسة ملزمة بالابتكار (Iselin F , 2011)

ولذلك يعرف ابتكار القيمة حسب كيم وماوبرغن (2005) : 'السعي في نفس الوقت نحو التميز والتكلفة المنخفضة، وخلق قفزة في القيمة لكل من المشتري والمؤسسة' (Kim W .C Moubourgne R. 2005).

وخلافا لاستراتيجية بورتر العامة تشير استراتيجية المحيط الازرق الى ان السعي في نفس الوقت نحو التمييز والتكلفة المنخفضة حيث تم انشاء المحيط الازرق في المنطقة، ويكون لأشطة المؤسسة تأثير

إيجابي على كل من هيكل التكاليف من خلال استبعاد وتخفيض العوامل التي تتنافس عليها الصناعة ويتم رفع قيمة الزبون من خلال زيادة وانشاء عناصر لم يتم عرضها سابقا في الصناعة

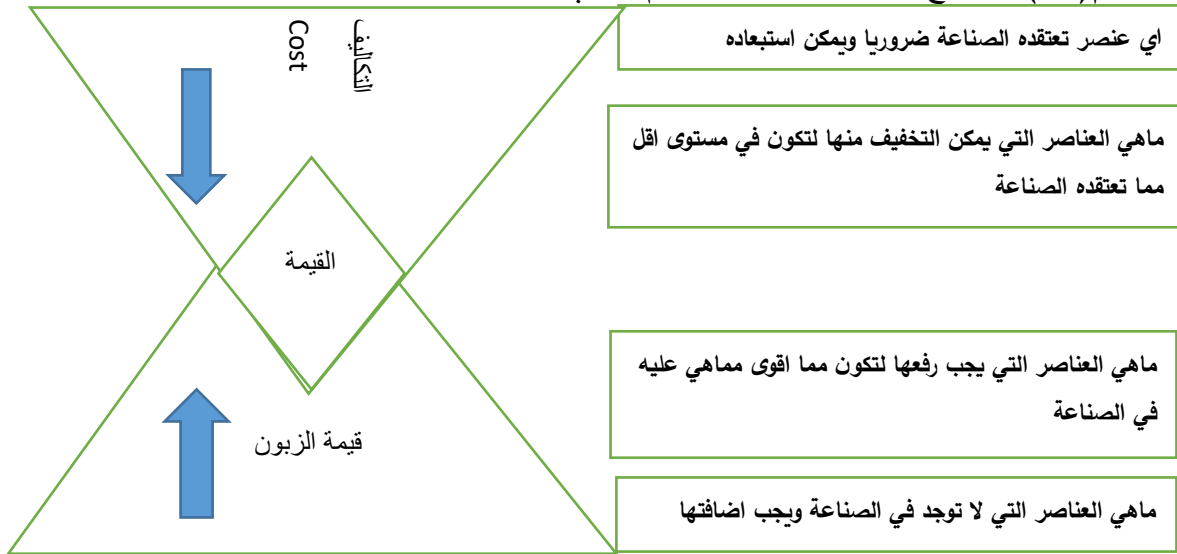
( On wib Sit .WWW habrott .Com/2011/02/19 blue Ocean strateg and

Value Innovation accessed on 17/5/2011 -22/04/2016) ومع تخفيض التكاليف اكثر تتحقق اقتصاديات الحجم مما يؤدي الى ارتفاع حجم المبيعات التي تولد قيمة اعلى

( On wib Sit .WWW habrott .Com/2011/02/19 blue Ocean strateg and

Value Innovation accessed on 17/5/2011 -22/04/2016) والشكل يوضح ذلك

الشكل رقم(02): يوضح ابتكار القيمة حسب كيم وماوبرغن



المصدر: (عيسى حيرش،،2012،ص 350)

### المطلب الثاني: صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى كل من كيفية صياغة استراتيجية المحيط الأزرق ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية وكيفية بنائها.

#### الفرع الاول: صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

وتعني صياغة الخطة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال والتي تتطلب مهارات عملية وتحليلية بترجمة النظري الى واقع عملي وميداني مدروس بدقة والذي اشار اليه ادريس وبني حمدان (2009) بانه: "نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي الى اطار صياغة خطة استراتيجية بلامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع"، ويرى ويلين وهانجر (Wheelen & Hunger,2008) أن صياغة الاستراتيجية تعني "تطوير



خطط طويلة الامد من اجل الادارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة (Swot Analysis) وهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الاهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية".

وبالتالي هناك ستة مبادئ يمكن لكل منظمة تستخدم لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بشكل مستدام وهذه المبادئ هي: (Kim & Moubourgne,2015)

### 1- المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق (Reconstruct Market Boundaries):

يعد هذا المبدأ الأول في استراتيجية السوق الأزرق وذلك للانفلات من المنافسة ومن ثم ايجاد المحيطات الزرقاء، ويتم ذلك من خلال النظر الى ما وراء حدود الصناعة بدلا من البحث ضمن حدود الصناعة حيث يتوجب على المؤسسات التوجه عن الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية للصناعة وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج العروض التكميلية سواء اكان من المنتج ام من الخدمات المقدمة وخارج الاتجاه الوظيفي او العاطفي للصناعة وايضا خارج الوقت، والجدول التالي يلخص اطار العمل للمسارات الستة(Vincent2006)

جدول رقم(03): يوضح إطار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول

البند	المنافسة	ايجاد المحيط الأزرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر الى الصناعة الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن المجموعة	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المشتريين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشتريين	تعيد تحديد مجموعة المشتريين من الصناعة
المنظور لعرض المنتج او الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج او الخدمة ضمن حدود صناعتها	تنظر الى عروض المنتجات والخدمات المكملة
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تركز على تحسين السعر ضمن الاتجاه العاطفي او الوظيفي للصناعة	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة
الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	تشارك في صياغة التوجهات الخارجية مع تغير الوقت

المصدر: ( Vincent )

**2- المبدأ الثاني: التركيز على الصورة العامة وليس الأرقام**

يجب على الشركة التي تسعى لذلك ان تركز على الصورة العامة كي لا تضيق بين ارقام الاستراتيجيات والتي تؤدي الى ضياع الهدف الاساسي بين عدد كبير من البيانات، حيث تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد الشركة للنظر لبيئة المنافسة في اعين زبائنها من خلال تطوير الاداء ووفقا لمتطلبات الزبائن، وتتمثل الاستراتيجية بالتركيز على الاهداف العامة وتحقيق رسالة المؤسسة من خلال مجموعة الافعال والقرارات التي يسعى المدراء لتحقيقها من خلال تحقيق مستوى متفوق من الاداء.

**3- المبدأ الثالث: الامتداد الى ما وراء الطلب الحالي**

يعتبر هذا المبدأ مكونا اساسيا لتحقيق ابتكار القيمة وذلك من خلال اخذ مسارا معاكسا لما عليه الأسواق الحمراء من خلال التركيز على غير الزبائن الحاليين بدلا من التركيز على الفروق قات بين اذواق المستهلكين.

**4- المبدأ الرابع: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح**

ويتم تطبيق ذلك من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة بالمنظمة وهو يساعد المدراء الاستراتيجيين على وضع القرارات المناسبة والمتوقعة للزبائن، وما يساعد في ذلك امتلاك المنظمة للموارد التي تساعدها على تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان المناسب لتحقيق اهدافها والوصول لمتطلبات الزبائن في كل مرحلة، وتحتاج المنظمة لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق: المنفعة - الزبون - السعر - الكلفة - التبني.

**5- المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للشركات**

يجب على المنظمات ان تبذل الجهد الاكبر في تجاوز العائق الذي قد ينتج جراء المنافسة الخارجية من خلال ترتيب الاقسام الداخلية واعادة توزيع الادوار والمهام من خلال التدريب والمشاركة والتعلم، وذلك للحد من ظهور المشاكل الناجمة عن ظهور المحيط الأزرق.

**6- المبدأ السادس: اسس النظرية مع التطبيق**

يتمثل مدى النجاح في تشكيل الاستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح استراتيجية معينة، يجب بدل جهد اضافي من جميع اعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك الى تلك المياه المفتوحة وستصل الى مينائك المنشود من النجاح.

**الفرع الثاني: تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق**

يعتبر تطبيق تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن الطريقة العلاجية لترجمة سلسلة الانجازات على أرض الواقع هو بمثابة ترجمة لما تم التخطيط له مستقبلاً، وأي فشل في تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية سوف يتعدها لما بعد ذلك بحيث يطال الإدارة العليا والشركة ككل ومهما كانت الإدارة ناجحة في استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية المناسبة إلا أن جميع جهودها تؤول للفشل إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، حيث تهتم الصياغة بتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والانتاج وانها تبني على أساس العمليات التشغيلية. (طالب والبنا 2012)

### الفرع الثالث: بناء تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجية خطوة مهمة للغاية لنجاح الاستراتيجية الجديدة لأنها تمثل المحك الرئيسي لنجاح أو فشل باقي الخطوات، ويصاحب عملية التنفيذ التغيير الجذري أو التغيير الجزئي الكبير الذي سينافي ما اعتاد عليه الموظفون في تنفيذ مهام العمل الروتينية وما اعتادوا عليه لسنوات طويلة، ولكن إذا ما تمت إدارة عملية التغيير بالشكل الصحيح فإنه يصبح مكسباً لدى المؤسسة.

**المطلب الثالث: مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد - الزيادة - التقليل - الابتكار):**

اعتمد (طالب والبنا 2012) في اختيار مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بناء على ما ورد في الأدبيات وراء الباحثين الذين اتفقوا على هذه المؤشرات

(Saxtoft,2008)(yang,2007)(Choyt,2007)(Gersasp,2006)(Kim&

(Siegemund,2015) (Mabourgne,2015)، وتصاغ المؤشرات (الابتكار، الزيادة، التقليل

، الاستبعاد) على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء:

1. ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حالياً

2. ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها على المستوى الحالي للصناعة

3. ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة

4. ماهي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل

حيث انه من خلال الاجابة على اول سؤالين يصبح لديك القدرة على تصور طريقة تقليص التكاليف اكثر من المنافسين وتمنحك الاجابة على اخر سؤالين القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف ايجاد داو ابتكار طلب جديد في السوق، و هذه المؤشرات تمثل الركيزة الاساسية في بناء مصفوفة السوق الأزرق وهي كما موضحة في الشكل التالي: (Christin,2008)

الاستبعاد	التقليص
ماهي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها	ماهي العناصر الواجب تخفيضها الى اقل من متوسط الصناعة الحالية
الزيادة	الابتكار
ماهي العناصر الواجب رفعها الى ما فوق مستوى الصناعة	ماهي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت اليها الصناعة الحالية

الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات او معايير استراتيجية المحيط الأزرق

وقد ذكر الطائي(2006) استحداث مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق من قبل (سيرك الشمس) في كندا حيث ساهم هذا السيرك بتقديم منتجات ثقافية تتسم بالابداع والابتكار وتقديم عناصر جديدة للمستهلك لم تتوفر في المنتجات المنافسة لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق(سيرك الشمس)، حيث ادج الطائي(2006)المثال التالي لتوضيح المقصود بتلك بالمؤشرات.

الشكل رقم (04): يوضح مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق

الاستبعاد	التقليص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيع المنتجات في موقع واحد</li> <li>• استبعاد الافراد غير الاكفاء</li> <li>• المصاريف الضخمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص الضياع والهدر</li> <li>• الخطر</li> <li>• النفقات غير الضرورية</li> </ul>
الزيادة	الابتكار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكان بيع المنتجات</li> <li>• العرض المتميز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت اليها الصناعة الحالية</li> </ul>

المصدر: (الطائي، 2006)

وقد أوضح (Kim & Mobourgne) مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بالعناصر التالية:

- 1- الزيادة Raising:** وتمثل الزيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك، مثل زيادة أماكن البيع، طريقة العرض، زيادة مستوى الجودة، البحث عن تلبية احتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لاجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة(الطائي، 2006)
- 2- الاستبعاد Elimination:** يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها ان تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع او الجودة فمثلا استبعاد بيع

منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد واستبعاد بعض الافراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن ان تقلل من تكاليف عملية الإنتاج وبذلك يكون عطف المنظمة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المنظمة.

3- **التقليص Reduction:** ويتمثل هذا الحد من خلال تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثر من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليص حجم استثماراتها بقدر ما تستطيع الى الحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار الغير ضرورية: مثال ذلك تقليص الأفكار او التطبيقات المضرة للبيئة و تنمية الأفكار التي تحفز نحو تطبيق أفكار بيئية جديدة مما قد يميز المنظمة عن منافسيها امام الزبائن وأصحاب المصلحة.

4- **الابتكار creation:** يعد الابتكار من احدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فان المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس نام ومتطور، حيث اكد الصرن(2000) ان الابتكار يتمثل بإيجاد وخلق الإطار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن او ايجاد نظم ممارسات جديدة تساعد المنظمات على ان تنتج بشكل افضل، لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة الى مخرجات مفيدة، ولمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة اكثر ابداعا فهم عادة ما يعنون بذلك انهم يريدون تحفيز الابتكار.

وبذلك تسعى المنظمة العاملة وفق استراتيجية المحيط الأزرق ان تبتكر اعمالا ومنتجات وكذلك إيجاد بيئة مبتكرة وأساليب انتاج وتسويق مبتكرة، حيث قل كيم وماوبورغن (Kim & Mabourgne, 2006) ان نموذج ابتكار القيمة او ما يسمى بالأنموذج الاستراتيجي والذي اقترح فيه الباحثان بان تقديم القيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة، اما الابتكار دون قيمة يصبح كتكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق والذي قد يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيههم شيء غير مستعدين لقبوله او شرائه ولهذا يفشل (الطائي، 2006))

#### المطلب الرابع: استمرارية المحيط الأزرق

ان ايجاد محيط ازرق ليس انجازا ثابتا بل هو عملية حركية ديناميكية مستمرة ما ان يتم انشاء المؤسسة للمحيط الأزرق يصبح من الصعب عليها البقاء اذا لم تتخذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، عندما توجد الشركة محيطا ازرقا وتظهر نتائج ادائها القوي، لانه سيظهر عاجلا او اجلا من يقلدها سنعرض حواجز تقليد المؤسسة وإعادة الابتكار نحو الابتكار

الفرع الأول: حواجز تقليد المؤسسة

تحمل استراتيجية المحيط الأزرق حواجز للتقليد وبعض هذه الحواجز عملياتية وبعضها معنوية، في قليل من الأحيان تمضي استراتيجية المحيط الأزرق دون تحديات تذكر لعشر سنوات او خمس عشرة، يمكن ان ننسب هذه الاستمرارية الى حواجز التقليد المتجذرة في استراتيجية المحيط الأزرق وهي:

- عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي؛
- التعارض مع صورة الماركة يمنع الشركات من تقليد استراتيجية المحيط الأزرق؛
- يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف للاعبين الآخرين؛
- حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للاصل؛
- يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة الى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسيين في معضلة مستمرة من حيث تكاليف؛
- تعيق طرفيات شبكة الانترنت الشركات كذلك عن تقليد استراتيجية المحيط الأزرق بسهولة وبشكل موثوق، وتزول في الوقت نفسه رغبة المشتريين بالانتقال الى مقلد محتمل؛
- بما ان التقليد يتطلب من الشركات ان تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية فان سياستها غالبا ما تتدخل في العملية، وتؤجل التزام هذه الشركة بتقليد استراتيجية المحيط الأزرق لسنوات، وهذا امر صعب على كثير من الشركات تحمله في فترة قصيرة؛
- عندما تقدم شركة ما قفزة في القيمة فإنها تكسب سمعة سريعة لاسمها، كما تكسب ولاء زبائنها في السوق، وحتى الحملات الاعلانية ذات الميزانيات الكبيرة التي يمكن ان يقوم بها احد المقلدين نادرا ما تصل الى قوة كافية للتغلب على السمعة التي اكتسبتها الشركة الاولى من خلال خلقها للقيمة .
- في الموالي حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق :

حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق
عندما لا يشكل مبادا ابتكار القيمة امرا مهما بالنسبة للمنطق التقليدي للشركة؛
تعارض استراتيجية المحيط الأزرق مع صورة ماركات الشركات الاخرى؛
الاحتكار الطبيعي حيث لا يكون السوق كافيا لدخول لاعب ثان؛
حقوق الملكية والموانع القانونية التي تمنع التقليد؛
يؤدي الحجم الكبير الى تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة للمبتكر القيمة مما يشبط عزيمة المقلدين ؛
طرفيات شبكة الانترنت التي تعيق التقليد؛

يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في الشركة من الناحية السياسية والعلمانية ؛  
تكتسب الشركات التي تقدم ابتكارا في القيمة سمعة سريعة، وتكسب ايضا ولاء زبائنها بحيث تعيق حركة  
المقلدين.

### الفرع الثاني: إعادة اتجاه نحو ابتكار القيمة

متى تتجه الى ابتكار القيمة ثانية : من كل ماسبق نجد ان كل استراتيجية المحيط الأزرق مستقلة تماما في النهاية، وفي اثناء محاولة المقلدين الاستحواذ على حصة من محيطك الأزرق تبدأ ببناء الاسيجة للدفاع عن قاعدة الزبائن التي تعبت حتى جمعها حولك، ولكن المقلدين يصرون في العادة ويلهثون للحصول على حصتهم من السوق ، وهنا قد تقع من جديد في شرك المنافسة والتسابق للتغلب عليها، مع الوقت قد تحتل المنافسة مكان الصدارة في تفكيرك الاستراتيجي وفي فعلك بدلا من التركيز على المستهلك واذا بقيت على هذا المسار فان الشكل الاساسي لمنحنى القيمة لديك سيبدأ بالتماثل مع منحنيات المنافسين.

- لكي تتجنب فخ المنافسة عليك ان تراقب منحنيات القيمة على شراع الاستراتيجية، كما ان مراقبتك لمؤشرات منحنيات القيمة والى ابتكار القيمة كل هذا ينهيك الى ضرورة البحث عن محيط أزرق اخر عندما تبدأ منحنيات القيمة لديك بالتماثل مع منحنيات المنافسين.
- كما انها تبعدك عن السعي وراء محيط أزرق اخر عند وجودك دفق من المنفعة الكبيرة من عروضك القائمة عندما يبقى منحنى قيمة الشركة على تركيزه وتفردته وعلى شعاره المقنع عليك ان تقاوم اغراء ابتكار القيمة مرة اخرى وان تركز على اطالة تدفق الربح وتوسيع مجاله وتعميقه من خلال من خلال تحسينات عملياتية، وتوسيع جغرافي لتحقيق المكانة الاقتصادية الافضل وتغطية السوق.
- عليك ان تسبح في المحيط الأزرق الى ابعد ما تستطيع جاعلا من نفسك هدفا متحركا، ومبعدا نفسك عن اوائل المقلدين ومحيطه لعملياتهم، الهدف هنا هو ان تسيطر على المحيط الأزرق لاطول وقت ممكن مع تزايد الخصوم وتجاوز العرض الكلي للطلب تشبع المنافسة الدموية ويتحول المحيط الأزرق الى اللون الاحمر ومع اتجاه منحنيات القيمة لدى المنافسين الى شكل منحنى القيمة لديك عليك ان تبدأ البحث عن خلق جديد للقيمة لايجاد محيط أزرق جديد

في الاخير بما ان المحيطات الزرقاء والحمراء موجودة دائما معا فان الحقيقة العملية تتطلب ان تتجس الشركات في كلا المحيطين وتضع استراتيجيات لكلاهما ولكن ولان الشركات تعي مسبقا كيف تتنافس في المحيطات الحمراء فان ما تحتاج اليه هو افقاد المنافسة لمعناها، وعلى كل حال فان الشركات ذات الاسماء الكبيرة هي التي استطاعت غالبا ان تعيد خلق ذاتها بخلقها لمساحات جديدة من السوق .

### المبحث الثالث: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأزرق ككل الإستراتيجيات تتضمن أدوات، وباستخدام هذه الأدوات تستطيع المؤسسة تشخيص وضعها وسط المحيط التنافسي، واتباع خطوات تنفيذها تتمكن من النجاح في الإنعتاق من المنافسة وإيجاد المحيط الأزرق، خلال هذا المبحث سيتم عرض أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي.

#### المطلب الأول: شرع الإستراتيجية و اطار العمل ذي الفعاليات الاربعة

##### الفرع الأول: شرع الاستراتيجية:

هو إطار عمل تشخيصي وإجرائي يساعد على إنشاء إستراتيجية محيط أزرق إلزامية، حيث يخدم غرضين الأول هو تحديد الحالة الحالية لمساحة السوق المعروفة ما يمكن المنظمة من إدراك المكان الحالي الذي يستثمر فيه المنافسون، وكذلك الجوانب التي تتنافس عليها الصناعة من منتجات وخدمات وتوزيع ما يحصل عليه العملاء من العروض التنافسية الحالية في السوق.

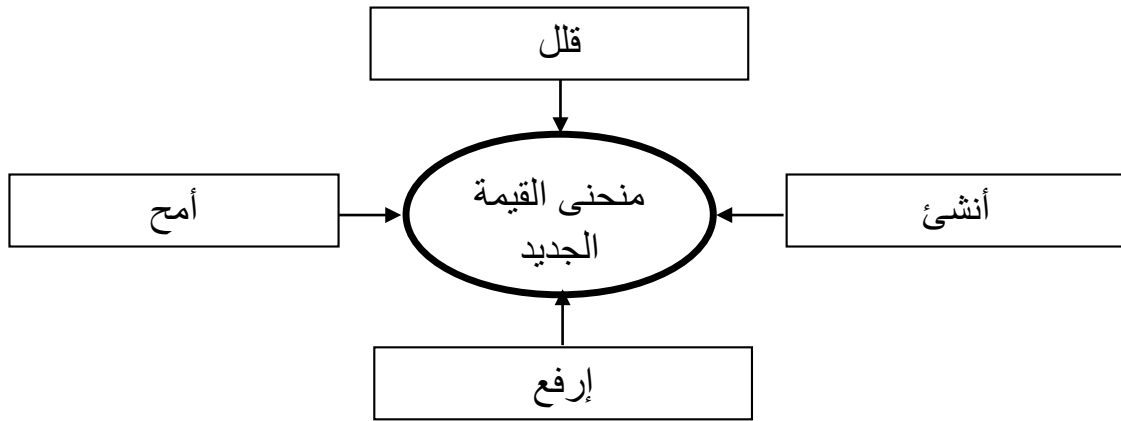
من أجل تحويل شرع الإستراتيجية لصناعة ما، على المنظمة أن تبدأ بإعادة توجيه تركيزها الإستراتيجي من المنافسين إلى البدائل، ومن عملاء الصناعة إلى من لم يصبحوا عملاءها بعد، من أجل تحقيق القيمة والتكلفة المنخفضة، على المنظمة أن تقاوم المنطق القديم القائم على مراقبة المنافسين في المجالات الحالية والإختيار ما بين التميز وقيادة التكلفة، عندما تحول المنظمة تركيزها الإستراتيجي من المنافسة الحالية إلى البدائل ومن لم يصبحوا عملاءها بعد، فإنها ستمتلك نظرة متعمقة عن كيفية إعادة تحديد المشكلة التي تركز عليها الصناعة، وبالتالي يمكن إعادة إنشاء عناصر قيمة المشتري التي ترسخ في حدود الصناعة، أما المنطق الاستراتيجي التقليدي فعلى النقيض، يدفع المنظمة إلى تقديم حلول أفضل من حلول منافسيها للمشكلات الحالية التي حددتها صناعتك (كيم تشان، رينيه ماويورغن، ص50).

##### الفرع الثاني: إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة:

من أجل إعادة بناء عناصر القيمة التي يحصل عليها المشتري خلال صناعة منحى قيمة جديد، طورنا إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة، لكسر العلاقة المتبادلة بين التميز والتكلفة المنخفضة، هناك أربعة أسئلة رئيسية لتحديد المنطاد الإستراتيجي للصناعة ونموذج العمل.



الشكل رقم (05): إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة



المصدر: كيم و موبورني ص 51.

- أي من العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها أمر مسلم به يجب محوها؟
  - أي من العوامل يجب أن تخفض تحت معايير الصناعة بشكل كبير ؟
  - أي من العوامل يجب أن ترفع فوق معايير الصناعة بشكل كبير ؟
  - أي من العوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب ابتكارها؟ (كيم و ماربورغن، ص 51)
- يجبرك السؤال الأول على التفكير في محو العوامل التي تنافست عليها المنظمات العاملة في مجال الصناعة لفترة طويلة، والتي عادة ما كانت تأخذها على أنها أمر مسلم به على الرغم من أنها لم تعد ذات قيمة أو ربما قلت قيمتها من دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة بمعنى إستبعاد كل العمليات غير النافعة والتي لا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية.
- يجبرك السؤال الثاني على تحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات قد صممت بصورة مبالغ فيها في خضم السباق لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بمعنى تخفيض أو تقليص بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة .
- يدفعك السؤال الثالث إلى كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة المنظمة على زيادة، ورفع مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مثل زيادة بيع منتجات أو خدمات المنظمة وطريقة العرض لهذه المنتجات مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو نحو مبيعاتها أو حصتها السوقية بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مستوى حجم الأرباح المتحققة.

يساعدك السؤال الرابع على إكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة من خلال إبتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء وأن المبتكر هو الذي يتمكن من تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المنظمة على أن تنتج بشكل أفضل بما يحقق رضا الزبون وتقديم أفضل قيمة له من حيث الفائدة التي يحصل عليها العملاء (كيم وماربورغن، ص57)

عبر البحث عن إجابات السؤالين الأولين ( المحو والتقليل) يمكن للمنظمة أن تحصل على رؤية متعمقة عن كيفية تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، أما العاملان الآخران، فعلى النقيض فإنهما يمدان المنظمة بالرؤية المتعمقة عن كيفية رفع القيمة التي يتحصل عليها المشتري وإبتكار نوعية جديدة من الطلب يمكن لهذين العاملين معا أن يسمحا لها بأن تتبع أسلوبا منهجيا في إستكشاف كيفية إعادة بناء عناصر القيمة التي يتحصل عليها المشتري وعبر الكثير من الصناعات البديلة من أجل تقديم تجربة جديدة تماما للمشتريين مع الحفاظ في الوقت ذاته على تكلفة منخفضة، تحمل فعاليات المحو والإبتكار أهمية خاصة حيث أنها تدفع الشركات لتخطي ممارسات تعظيم القيمة بإستخدام عوامل المنافسة المالية وتدفع المنظمات لتغيير العوامل نفسها مما يقصي قواعد المنافسة الحالية عن اللعبة.

#### شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء:

هناك أداة أخرى ضرورية لإنشاء المحيطات الزرقاء، وهي أداة تحليلية تكميلية لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع. يطلق عليها إسم شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء، حيث تدفع الشبكة هذه المنظمات إلى طرح الأسئلة الأربعة المتعلقة بإطار العمل ذي الفعاليات الأربع من أجل إنشاء منحنى قيمة جديدة، حيث تقدم هذه الشبكة للمنظمات أربع فوائد هي :

- تدفعها للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة في الوقت ذاته من أجل كسر التنازلات القائمة على قيمة التكلفة (كيم وماربورغن، ص57).
- تحذر المنظمات التي تركز فقط على فعالية الرفع والإنشاء وبالتالي ترفع من تكاليفها وعادة ما تتبالغ في الإفراط في تصميم منتجاتها وخدماتها .
- يمكن أن يفعلها المديرون من أي مستوى بسهولة تامة ما يخلق مستوى عال من الإلتزام بتطبيقها، وحيث أن إستكمال الشبكة مهمة صعبة، فإنها تحفز المنظمات على الفحص الدقيق لكل عامل من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، مما يجعلها تكتشف عددا كبيرا من الفرضيات غير الظاهرة التي وضعتها خلال المنافسة دون وعي منها.

**المطلب الثاني: إعادة إنشاء حدود السوق أو الإتجاهات الستة**

للإنفلات من المحيطات الحمراء على المنظمات أن تخترق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها. بدلا من البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المدراء النظر خلف هذه الحدود دائما لإيجاد المحيطات الزرقاء.

بحيث قام الباحثان "كيم وماربورغن" أن هناك أنماط واضحة لإنشاء المحيطات الزرقاء وأن هناك ست مقاربات رئيسية لإعادة إنشاء حدود السوق. بحيث أطلقا عليها "دبليو.كيم-رينيه موبورني" إسم إطار العمل دي المسارات الستة لهذه المسارات إمكانية إنشاء المحيطات الزرقاء تجاريا لا تحتاج أي من هذه المسارات إلى رؤية أو توقع خاص للمستقبل. من أجل التحرر من المحيطات الحمراء يجب على المنظمات أن تتحرر من الحدود التي تحدد كيفية تنافسها فيما بينها وبدلا من النظر داخل هذه الحدود يحتاج المديرون إلى النظر بشكل منهجي عبر المسارات الستة من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء (كيم و ماربورغن، ص ص70-71).

**المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة:**

تعد المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لزيائنها بدائل متماثلة حيث المنظمة لا تتنافس فقط مع المنظمات الأخرى في مجال صناعتها، بل تتنافس أيضا مع مؤسسات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات أو خدمات بديلة بالمنتجات أو الخدمات ذات الشكل المختلف لكنها تخدم الوظيفة نفسها أو المنفعة الأساسية، هي عادة بديلة بعضها البعض حيث تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف وأشكال مختلفة لكن الهدف نفسه أو الغاية نفسها.

ومن الجدير بالذكر لا بد من طرح السؤالين التاليين .

✓ ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه المنظمة ؟

✓ لماذا يختار العملاء بديل معين دون غيره؟

فمن خلال التعرف على العناصر الرئيسية التي تحدد خيار العميل للبديل المناسب والتركيز عليه والعمل على إستبعاد أو تقليص العناصر الأخرى التي لا يرغب بها العملاء يمكن إبتكار محيط أزرق جديد لم تصله المنافسة بعد (كيم و ماربورغن، ص72)

**المسار الثاني: أنظر عبر المجموعات الإستراتيجية داخل نطاق مجال عملك:**

المجموعات الإستراتيجية: هي تلك المؤسسات المتنافسة التي تنتمي إلى نفس القطاع حيث تتطابق أو تتشابه في إستراتيجياتها المتبعة.

يمكن تصنيف المجموعات الإستراتيجية في نظام هرمي يقوم على بعدين السعر والأداء. حيث إن الغرض من أية قفزة تحدث في الأسعار أن تحدث قفزة مماثلة في بعض من أبعاد الأداء. بحيث تتركز أغلب المنظمات على تحسين وضعهم التنافسي داخل المجموعة الإستراتيجية .

غالبا ما تقوم المنظمات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره إذ أن، هناك إرتباط بين مستوى الجودة والسعر بزيادة مستوى الجودة يزداد السعر (كيم و ماربورغن، ص ص73)

في دراسة أجراها " Haiyang " عن المجموعات الإستراتيجية وقارن بين السعر والجودة فوجد أن هناك تشابها بين هذه المجموعات في حالة أن تكون المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن.

ولقد عرف الفيلسوف الإنجليزي بنثام " Jeremy Bentham " المنفعة: بأنها قوة خفية في الأشياء تستطيع أن تخلق الإشباع وسعادة الفرد وهي المجموع الكلي للإشباعات المختلفة التي يحصل عليها.

يمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسين: السعر والأداء فكل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة متشابهة في بعض أبعاد الأداء، تركز معظم المؤسسات على تطوير موقعها التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية، فمثلا مؤسسات "Jaguar, BMW, Mercedes" تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتجوا السيارات الإقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الإستراتيجية، لاتعير إهتماما لما ينتجه الآخرون على إعتبارهم ليسو منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي إستغلته "مؤسسة Toyota lexus " من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة Jaguar, BMW, Mercedes بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات Cadillac, Lincoln فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وأجاد محيط أزرق لها.

### المسار الثالث: أنظر عبر سلسلة المشتريين:

هناك سلسلة من المشتريين الذين يشتركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قرارات الشراء، قد يختلف المشترون الذين يدفعون المال مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة عن المستخدمين الفاعلين في بعض الحالات، هناك المؤثرون المهمون أيضا على الرغم من هذه المجموعات الثلاثة قد تتقاطع فيما بينها، فإنها تختلف عن بعضها البعض دائما وعندما تفعل فإن كلا منها تخرج بتعريف مختلف للقيمة أي قيمة السلعة (كيم و ماربورغن، ص ص75).

ويسهدف البحث في هذه السلسلة، حسب مقارنة المحيط الأزرق، تحري أمرين في غاية الأهمية : الأمر الأول يتعلق بتداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع وإتجاه القيمة التي تضيفها، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل

من هذه العناصر، وبعد تحديد التدخلات أو عدم التدخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشتريين"، يصبح بإمكان المنظمة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها إيجادها وإضافتها لتتمكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع (عيسى، ص 369). **المشترون** : لهم الصلاحية الرسمية لشراء المنتج، هذا يتضمن إختيار المجهز والتفاوض حول شروط الشراء، بعض الأحيان يطلق عليهم وكلاء الشراء بحيث يقوم بجمع المعلومات عن مواصفات المنتج والأسعار .

**المؤثرون** : هم الأفراد الفنيون الذين يحتلون دورا مهما في عملية إتخاذ قرار الشراء وغالبا ما يشكلون موقعا بارزا في عملية الشراء .

كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والأفراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عندما يكون المنتج جديدا أو يتضمن إستخدام تكنولوجيا متقدمة .

**المستخدمون**: هم أعضاء المنظمة الذين يستخدمون المنتج وهم عمال الخطوط الانتاجية أو مشرفيهم والذين يبادرون بعملية الشراء بصورة متكررة ويحددون مواصفات وخصائص المشتريات، ويقوم المستخدمون بعد الشراء بتقييم أداء المنتج طبقا للمواصفات المحددة مسبقا.

وعلى سبيل المثال تهتم المنظمات الدوائية المصنعة أو المسوقة للمنتجات الدوائية بالمؤثرين على قرار شراء الأدوية وهم الأطباء والصيدالدة، في حين لجأت " Novo Nordisk " المؤسسة الدانمركية المصنعة للأنسولين إلى التوجه إلى المستخدمين وهم المرضى بإنتاج " Novo Pen " الذي يعتبر أول حل سهل لحقن الأنسولين من قبل المريض نفسه، وبهذا تكون مؤسسة "Novo Nordisk" بإبتكار محيط أزرق من خلال الإنتقال خلال سلسلة المشتريين .

#### المسار الرابع: انظر عبر المنتجات التكميلية وعروض الخدمات:

تستخدم قلة من المنتجات والخدمات في معزل عن غيرها، ففي أغلب الحالات، تؤثر منتجات وخدمات أخرى في قيمتها، ولكن في أغلب المجالات ،يختلف المتنافسون داخل حدود منتجات وعروض خدماتها عادة ما تختفي القيمة غير المستقلة في المنتجات والخدمات التكميلية، ويكمن السر في تحديد الحل الكامل الذي يبحث عنه المشترون عندما يختارون منتجا أو خدمة بعينها، من بين الطرق البسيطة لفعل هذا الأخير أن تفكر فيما يحدث قبل وفي أثناء وبعد إستخدام منتجك.

ويمكن طرح الاسئلة التالية :

ما السياق الذي تشغل فيه منتجاتك أو خدماتك؟

وما الذي كان يحدث من قبل والآن في المستقبل؟

هل يمكنك تحديد المشكلات؟

كيف يمكنك حل المشكلات عبر إشغال المنتجات التكميلية أو عروض الخدمات؟

كل منتج له وظيفة أساسية ووظائف أخرى، بالإضافة إلى محتوى معنوي يرجع عموماً إلى المحتوى المعنوي للقطاع تحسين المحتوى الوظيفي للقطاع و الإستفادة من المحتوى المعنوي للقطاع فمثلاً آلة التصوير وظيفتها هي أنها تمكنني من التصوير فهذه هي الوظيفة الأساسية لكن وظيفتها المعنوية هي قيمة الذكريات، فالوظيفة المعنوية هي مستوى الشعور إتجاه هذا المنتج و نفس الشيء بالنسبة لأي منتج.

فالبحث في المحتوى الوظيفي و المحتوى المعنوي بالنسبة للمنظمة يجب أن تحاول أن تحسن قدر الإمكان مستوى الوظائف التي يقدمها المنتج لكن لا بد أن لا تنسى من الإستفادة من المحتوى المعنوي لهذا المنتج و لنضرب مثلاً أخر بطائرة إيرباص "380" فهي مثال في قمة الإستفادة من الوظيفة المعنوية.

وأيضاً تحسين وظائف المنتج نفسه، فهي وصلت إلى تقديم خدمة راقية جداً للمسافر و خاصة مسافري الدرجة الأولى، فهنا نرى تحسين في مستوى الخدمة أو الوظيفة، فالمسافر في هذه الدرجة يحس أنه ينتمي إلى جهة معينة أو ينتمي إلى مستوى معين، هذا الإحساس بالانتماء إستغلته شركة "إيرباص" وركزت عليه (عيسى، ص 369).

### المسار السادس: النظر عبر الزمن

المقصود بالنظر عبر الزمن أو البحث في الوقت هو التقدير أو توقع كيف ستكون عليه التوجهات في المستقبل سواء توجهات الزبائن أو التوجهات الثقافية للمجتمع، توجهات إستهلاكية... الخ.

ففي الفترة القادمة عندما يتم زوال البنوك المادية، ستنتشر بكثرة الخدمات المصرفية ( Tele-banking، mobil banking)، وتعتبر هذه الخدمات أكثر ملاءمة من زيادة الريع البنكية، كما أن السيولة غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة أجريت سنة 2011 على بنك أمريكا ان 10% من فروعها قد اغلقت.

### المطلب الثالث: خارطة المستهلكين والرافعات الثلاثة لضبط التكلفة

#### الفرع الأول: خارطة المستهلكين

"لا ترغب أية منظمة في المغامرة متخطية المحيطات الحمراء من أجل أن تجد نفسها قد عقلت في بركة"، حيث تعتبر هذه الأداة من المكونات الرئيسية لتحقيق إبتكار القيمة، فعبر تعظيم الطلب وصولاً إلى أعلى معدل ممكن من طلب على عرض جديد فإن هذا الأسلوب يخفف من المخاطر التي تصاحب إنشاء سوق جديد.

وبالتالي وجب على المنظمات أن تواجه ممارسات إستراتيجيتين قديمتين، أولها هي ممارسة التركيز على العملاء الحاليين والأخرى هي ممارسة التوجه نحو تجزئة السوق بشكل أفضل من أجل محو الإختلافات بين العملاء من أجل زيادة حصتها في السوق.

"من أجل زيادة وتوسيع أحجام محيطاتها الزرقاء، على المنظمات أن تمتلك مسارا معاكسا فبدلا من التركيز على العملاء، عليها أن تهتم بالاعلاء وبدلا من التركيز على الإختلافات بين العملاء عليها أن توجد أمورا مشتركة قوية فيما يقدره المشترون، ما يسمح للمنظمات بأن تتخطى معدلات الطلب الحالية من أجل فتح المجال أمام كتلة جديدة من العملاء التي لم تكن متواجدة من قبل" (كيم و ماربورغن، ص ص130،129).

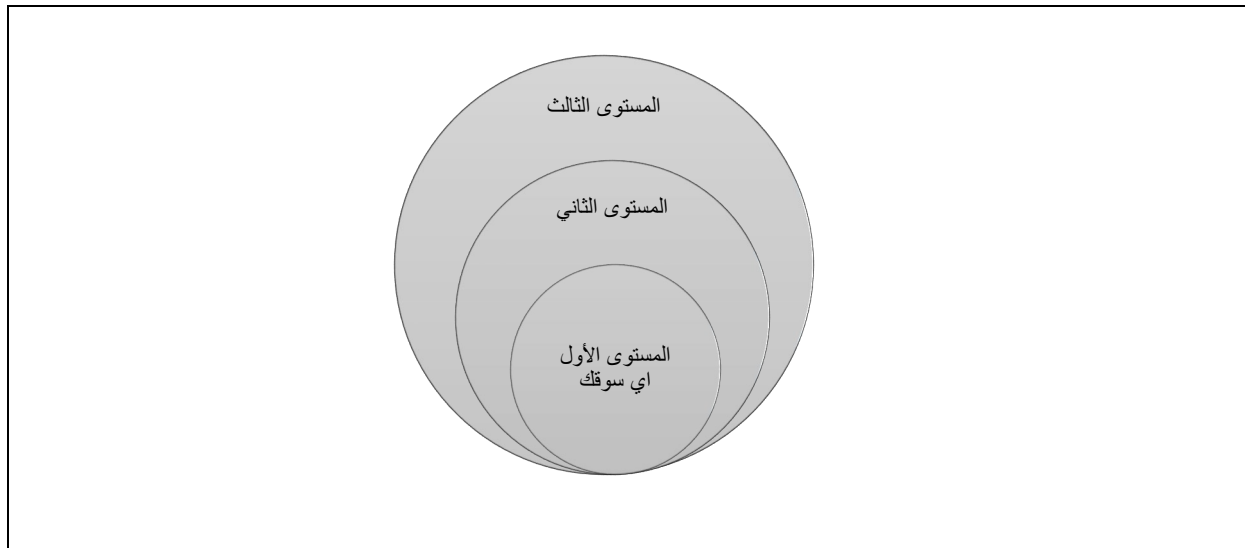
"وبالتالي علام تصب تركيزك، على إمتلاك حصة أكبر من العملاء الحاليين؟ أم تحويل اللاعمال إلى مزيد من الطلب على منتجك؟ هل تبحث عن أوجه الشبه بين مايقدره المشترون ؟ أم تتوق إلى تقبل الإختلافات بين العملاء عبر تحسين تقسيم السوق وتخصيصه؟ من أجل تخطي معدلات الطلب الحالية، فكر في أوجه التشابه قبل الإختلافات، وفكر في عدم تقسيم السوق قبل التفكير في تحسين أساليب تقسيمه.

#### • المستويات الثلاثة للاعمال.

تحتاج المنظمات إلى زيادة وعيها بفئات اللاعمال، وكيفية فتح المجال أمام إجتذابهم وتحويلهم إلى عملاء يزدادون باضطراد.

ومنه المنظمات أمام ثلاثة مستويات من اللاعمال الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء وتتبين المسافات النسبية لهذه الفئات عن السوق التي تعمل فيها .

الشكل رقم (06): الطبقات الثلاثة لغير الزبائن



المستوى الأول: "على وشك" أن يصبحوا لا عملاء وهم المتواجدون على حافة السوق في إنتظار الفرصة للخلاص من هذه السوق.

المستوى الثاني : اللاعلاء " الرافضون" وهم الذين يختارون عن عمد الإبتعاد عن سوقك .  
المستوى الثالث. : لاعلاء " غير مستكشفين" وهم عملاء لاسواق بعيدة عن سوقك .

المصدر: كيم و ماربورغن ص132.

### 1. مستوى اللاعمال الأول :

هو الأقرب إلى السوق التي تنشط فيها المنظمة، بحيث يستقرون على حافة السوق بحيث يضم المشترين الذين يشترون عروض المجال ولكن بصورة محدودة للغاية بدافع الحاجة فقط .

وبالتالي وجب على المنظمة هي التي تقدم لهم طفرة في القيمة، ومنه لا يستمرون في شراء عروض المجال فحسب بل قد يتضاعف عدد مرات شرائهم، ويحتوي هذا المستوى الأول من اللاعمال على كم هائل من الطلب غير المطروق الذي ينتظر الإنطلاق .

### 2. مستوى اللاعمال الثاني:

يضم اللاعمال الرافضون إستخدام عروض مجال المنظمة أي الأشخاص الذين إما لا يرغبون في إستخدام عروض السوق الحالية أو بسبب تكلفتها الخارجة عن نطاقهم ولهم إمكانية تلبية إحتياجاتهم عن طريق منتجات أخرى (كيم و ماربورغن، ص136).

### 3. مستوى اللاعمال الثالث:

هو الأكثر بعدا عن السوق التي تنشط فيها المنظمة فهم الأشخاص الذين لم يفكرو قط في عروض مجال المنظمة كخيار متوافر لهم عبر المزج بين أوجه التشابه الرئيسية بين اللاعمال والعمال الحاليين، يمكن للمنظمات أن تستوعب كيفية إجتذابهم لأسواقها الجديدة(كيم و ماربورغن، ص154).

### معتبر سعر المستهلكين :

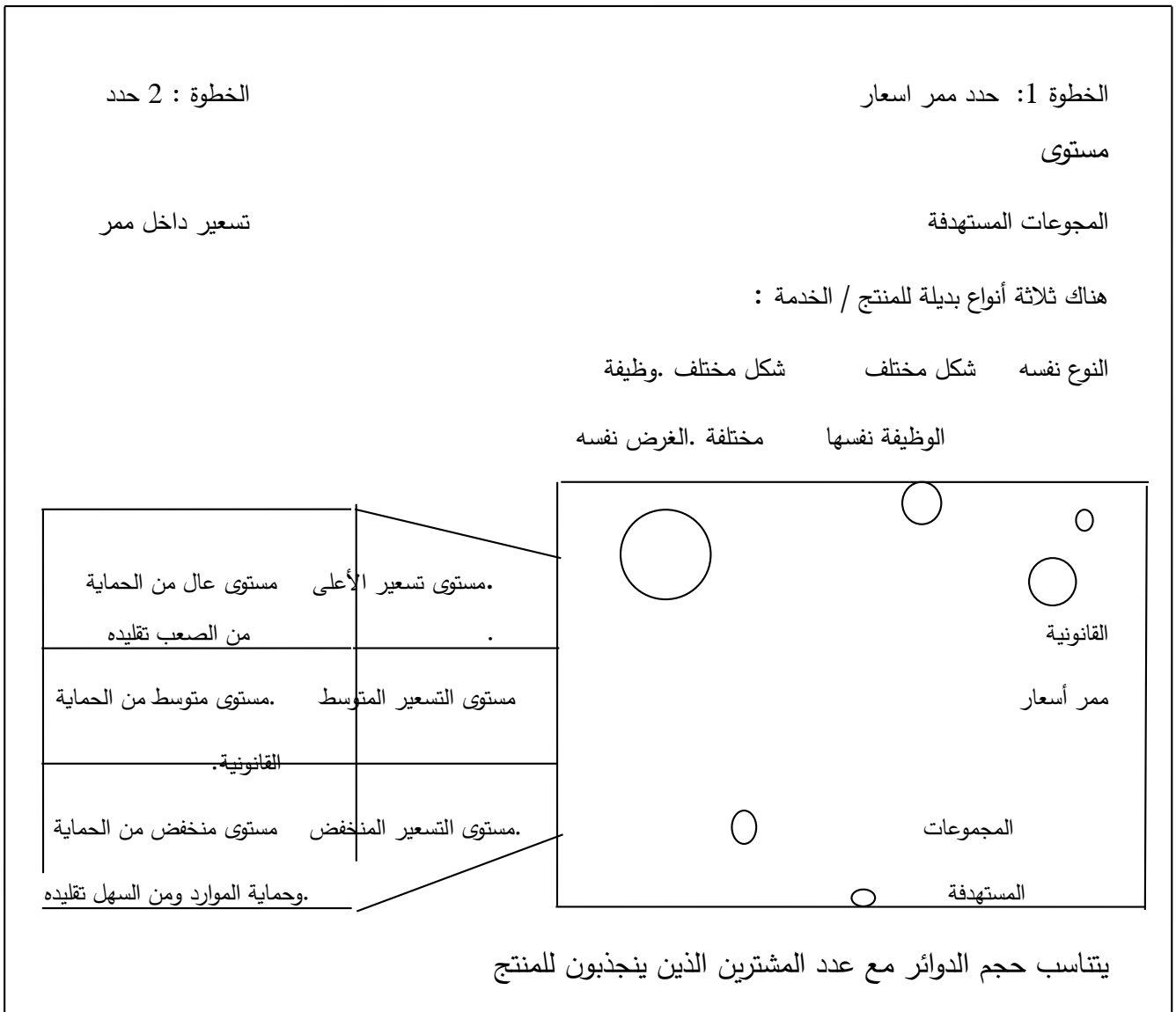
تحديد السعر الإستراتيجي المناسب لعرض المنظمة لا يجب أن يجذب المشترين بأعداد كبيرة فحسب بل أن يساعدها على الحفاظ عليهم بفضل القدرات الكبيرة للجولات المجانية، يجب أن يحصل العرض على



سمعة جيدة منذ اليوم الأول لأن صنع العلامة التجارية يعتمد بشكل كبير على توصيات الترويج الشفهي بين المشترين، لذا يجب أن تبدأ المنظمات بعرض لا يمكن للمشتريين مقاومته ويجب أن يظل كذلك من أجل إحباط أي محاولات للتقليد وهذا ما يجعل التسعير الإستراتيجي أمراً حيوياً حيث يجب التسعير الإستراتيجي على السؤال التالي : هل حددت أسعار عرضك من أجل جذب عدد كبير من المشترين المستهدفين منذ البداية حتى لا يجدو عذر للإمتناع عن دفع المال مقابل الحصول عليه ؟عندما تمتزج المنفعة الإستثنائية بالتسعير الإستراتيجي، تحبط جميع محاولات التقليد .

أطلقا الباحثان (دبليو.تشان كيم- رينيه موبورني) عليها اسم ممر أسعار المجموعات المستهدفة لتساعد المديرين على العثور على سعر مناسب للعروض التي لايمكن مقاومتها، والتي بالمناسبة لايجب بالضرورة أن تكون أسعارا منخفضة، تتضمن الأداة خطوتين مختلفتين ولكنهما مترابطتان ( كيم و ماربورغن، ص154).

**الشكل رقم (07): معبر سعر المستهلكين**



المصدر : كيم و ماربورغن ص156.

**الخطوة الأولى: حدد ممر أسعار المجموعات المستهدفة**(كيم و ماربورغن، ص159).

عند تحديد الأسعار تهتم جميع المنظمات أولاً بالمنتجات والخدمات الأقرب إلى تمثيل أفكارها من حيث شكل المنتج وتفحص منتجات وخدمات أخرى من مجال عملها على الرغم من أن هذا الأسلوب على قدر كبير من الأهمية فإنه ليس كافياً لإجذاب عملاء جدد لذا لتحديد السعر الإستراتيجي يجب فهم الحساسية تجاه الأسعار التي تنتاب أولئك الأشخاص الذين سيقارنون بين المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة وبين كثير من المنتجات والخدمات متباينة الأشكال والعروض خارج مجموعة المنافسين التقليديين .

"إن الطريقة الجيدة لنظر خارج حدود الصناعة هي عبر إعداد قائمة بالمنتجات والخدمات التي تقع ضمن فئتين لا ثالث لهما، تلك التي تختلف أشكالها ولكنها تؤدي الوظيفة ذاتها وتلك التي تختلف أشكالها ووظائفها ولكنها تخدم الغرض نفسه".

- شكل مختلف ووظيفة ذاتها :

لأن المنظمات التي تنشئ محيطات زرقاء، تلفت إنتباه الكثير من العملاء من صناعات أخرى، والذين يستخدمون منتجاً أو خدمة تؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الرئيسية ذاتها التي يقدمها المنتج الجديد ولكنها تختلف في شكلها الخارجي تماماً .

- شكل مختلف ووظيفة مختلفة الغرض نفسه :

من الشأن إعداد قائمة بمجموعات المنتجات والخدمات البديلة أن تسمح للمديرين بأن يروا كامل المشترين الذين يمكنهم أن يجذبوهم من الصناعات أخرى ومن المجالات الأخرى التي لا علاقة لها بالصناعة .

✓ **الخطوة الثانية: حدد مستوى تسعير داخل ممر الأسعار**

الجزء الثاني من الأداة التي تساعد المديرين على تحديد مدى إرتفاع الأسعار التي يمكن تحديدها في ممر الأسعار دون السماح للمنافسين بتقليد منتجاتهم أو خدماتهم يعتمد التقييم على عاملين رئيسيين .

الأول : هو درجة الحماية القانونية التي تحيط بالمنتج أو الخدمة عبر إستخدام براءات الإختراع أو حقوق الملكية الفكرية .

الثاني : هو درجة إمتلاك المنظمة لبعض أصول الحصرية أو القدرات الجوهرية هنا بانسبة للقدرات الجوهرية عرفها :

"رشيد وجلاب، 2008، 143": مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة عن بقية المنافسين.

Tinto, 2005, 5: "صوت المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتدريب لتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمات.

على المنظمات أن تسعى لتحديد أسعار إستراتيجية متوسطة أو منخفضة منذ البداية إن طبقت أي من الشروط التالية :

إمتلاك المنظمة عرضها للمحيط الأزرق تكاليف ثابتة وتكاليف هامشية متغيرة .

تعتمد جاذبية عرض المحيط الأزرق بشكل كبير على خوارج الشبكة .

تستفيد بنية التكلفة التي تختفي خلف عرض المحيط الأزرق من الإقتصاديات الكبيرة من حيث الحجم والنطاق، في هذه الحالات يعمل الحجم معه مميزات تكلفة كبيرة، الأمر الذي يجعل تسعير الكميات الكبيرة ضروريا .

لا يشير ممر أسعار المجموعات المستهدفة إلى منطقة التسعير الإستراتيجي المركزية التي تساعد فتح المجال أمام طلب جديد فحسب بل يشير أيضا الى مدى إحتياج المنظمة إلى تعديل تقديرات أسعار أولية من أجل تحقيق هذا الأمر.

#### الفرع الثاني: الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة:

من أجل زيادة الأرباح المحتملة من فكرة المحيط الأزرق يجب على المنظمة أن تبدأ بالسعر الإستراتيجي ثم تخصم هامش الربح المرغوب من السعر من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة، هنا التكلفة المستهدفة عرفت على أنها: نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول إلى سعر المنافس من خلال التركيز على الأولوية لتصنيع المنتج وتطويره في دورة حياة المنتج الكلية وتحليل الأنشطة في سلسلة القيمة مع المتطلبات.

وتعرف بأنها: طريقة تخطيط الربح وإدارة التكلفة التي تركز على المنتجات ذات عمليات التصنيع المنفصلة وتهدف إلى تصميم تكاليف المنتجات في أثناء مرحلة البحث والتطوير والهندسة لكامل دورة حياة المنتج، بدلا من محاولة تخفيض التكاليف في أثناء مرحلة التصنيع(كيم و ماربورغن، ص160).

وتعرف كذلك على أنها: إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق، إذ يتم استخدامها في بداية حياة المنتج المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج، لتعزيز الربحية والإنتاج بشكل عام(كيم و ماربورغن، ص159).

هنا يكون حاصل طرح التكلفة من السعر وليس إضافة السعر إلى التكلفة أمراً ضرورياً إن كنت ترغب في الوصول إلى بنية التكلفة المربحة التي لا يمكن للمنافسين المحتملين مواكبتها عندما تتغير التكلفة المستهدفة بتغير التسعير الإستراتيجي، فعادة ما تكون عدوانية يمكن التعامل مع التحدي تحقيق التكلفة المستهدفة جزئياً عبر إنشاء إطار عام إستراتيجي مختلف ومركز الذي يساعد المنظمة على تقليل التكاليف من أجل تحقيق المنظمات للتكلفة المستهدفة عليها أن تستخدم ثلاث روافع رئيسية وهي :

### أولاً: الرافعة الأولى:

من خلال تنظيم أساليب تشغيل وإبتكار وإستحداث طرق جديدة في التصنيع قليلة التكلفة وذات فاعلية وكفاءة عن طريق الإبداع بحيث عرفته الموسوعة البريطانية على أنه " القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد

كما عرف كذلك على أنه إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات إتصال أو أشكال تنظيم جديدة (كيم و ماربورغن، ص161).

أو من خلال نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "Porter" عام 1985 في كتابه الشهير " الميزة التنافسية حيث يتمحور مفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء من السلسلة وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللکیفیه التي يتفاعل بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها .

أوضح "السالم. 2005 " سلسلة القيمة على أنها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العمليات تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج .

ومنه بإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مختلف التكاليف ومن ثم العمل على تقليصها والتحكم فيها من خلال دمج الأنشطة المتشابهة والإستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج

### ثانياً: الرافعة الثانية:

هي الشراكة التي يمكن للمنظمات إستخدامها من أجل تحقيق تكلفتها المستهدفة، من خلال إطلاق منتج أو خدمة جديدة في الأسواق، بحيث تحاول الكثير من المنظمات بصورة خاطئة أن تنفذ جميع أنشطة الإنتاج والتوزيع بنفسها، ويعود السبب في هذا الأمر إلى أنها تنظر للمنتج أو الخدمة على أنها منصة لتطوير قدرات جديدة وفي بعض أحيان أخرى يعود هذا إلى عدم التفكير في خيارات الخارجية.

إن الشراكة مع منظمات توفر للمنظمة طريقة لتأمين القدرات المطلوبة بسرعة وكفاءة في أثناء تقليل بنية تكلفتها، وهذا من خلال الإستفادة من معرفة هذه المنظمات والتي قد تضيف قيمة للمنظمة من خلال معارفها المكتسبة في تخصصها والمجال الذي تنشط فيه المنظمة بحيث تعرف المعرفة على أنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى المنظمة .

تشمل الشراكة رتق الفجوات بين القدرات عبر القيام بأعمال استحواذ صغيرة عندما تكون هذه الأعمال سريعة، وغير مكلفة والتي تسمح بالوصول للخبرات المطلوبة التي برعت فيها المنظمات الأخرى بالفعل) كيم و ماربورغن، ص162).

### ثالثا: الرافعة الثالثة:

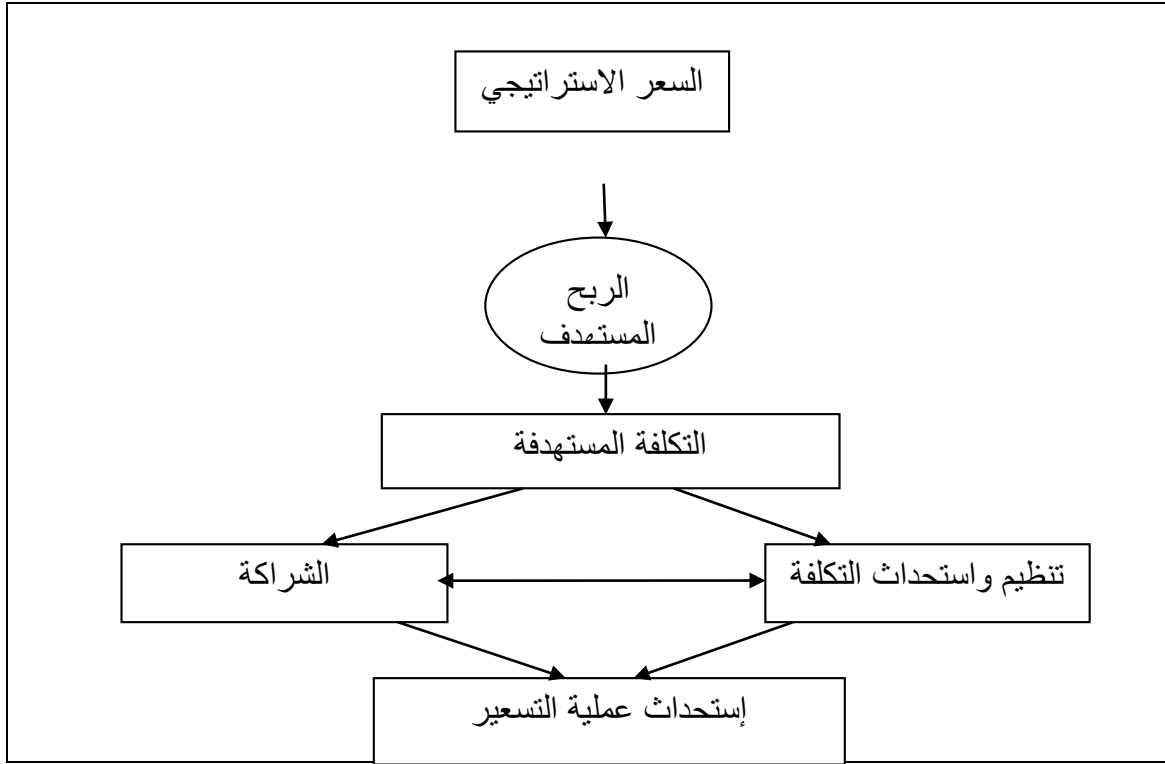
في بعض الأحيان لا يصلح أي قدر من التنظيم وإستحداثات التكلفة أو حتى الشراكة لتمكين المنظمات من تحقيق تكلفتها المستهدفة، وبالتالي يجب على المنظمات التوجه نحو الرافعة الثالثة التي يمكن إستخدامها لتحقيق هامش الربح الذي ترغب فيه دون التأثير على سعرها المستخدم، وليس مستوى السعر الإستراتيجي. يمكن للمنظمات دائما، أن تعالج هذه المشكلة من خلال:

إستحداث عملية التسعير "تذكر أن إستحداث عملية التسعير بالنسبة لإحدى الصناعات هو نموذج تسعير معياري في صناعات أخرى، على سبيل المثال : عندما فجرت شركة" أي.بي.أم "سوق الجدولة كانت قد تمكنت من فعل الأمر عبر تحويل نموذج التسعير للصناعة من بيع إلى إستئجار من أجل تحقيق سعره الإستراتيجي في أثناء تغطية بنية تكلفتها"

هنا يتم طرح سؤال : كيف يزيد إبتكار القيمة من الأرباح عبر إستخدام الروافع الثلاثة؟

الجواب: تبدأ المنظمة بسعرها الإستراتيجي الذي تخصم منه هامش أرباحها المستهدفة من أجل ضبط التكلفة، وبالتالي من أجل ضبط التكلفة التي تدعم هذه الأرباح يجب أن تستخدم رافعتين هي الأولى والثانية وعند عدم قدرة المنظمة على تحقيق هدفها تجاه التكلفة يجب عليها توجه نحو رافعة الثالثة، من أجل تحقيق السعر الإستراتيجي وتحقيق الأرباح منه، حتى عندما يمكن تحقيق التكلفة المستهدفة يمكن مواصلة السعي أيضا لإستحداث عملية التسعير .

نموذج شكل رقم (8) نموذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر: كيم تشان و موبورني ص 165.

## خلاصة الفصل

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري والفكري لاستراتيجية المحيط الأزرق، منطلقين بذلك من المنهج الجديد في الاستراتيجية بذلك المنهج الجديد في الاستراتيجية وهو المنهج القائم على "ابتكار القيمة"، حيث ركز على منظور إعادة البناء في الاستراتيجية الذي من خلاله يتم إعادة بناء حدود الصناعات، هذا المنهج هو "استراتيجية المحيط الأزرق"، فالبحت عن المحيطات الزرقاء حسب الثنائي كيم وماوبرغن هي الطريقة المقترحة للمؤسسات للانفلات من المنافسة وتحويل تركيزها من المنافسة والمنافسين على استخدام الاساليب التقليدية لمواجهة المنافسة الى تركيزها على سيد السوق وهو الزبون.

الشق الثاني في الدراسة هو احتواء استراتيجية المحيط الأزرق على أدوات هي: مخطط الاستراتيجية، إطار العمليات الأربعة، شبكة القرارات، منحى القيمة، ونموذج الاتجاهات الستة، كلها تعبر وسائل بسيطة تمكن المؤسسة من تشخيص وضعها المالي بدقة وحصر العوامل التي ظلت ولسنوات طويلة حبيسة في ظل المنافسة، كما ان النجاح في هذه الاستراتيجية يعتمد بالدرجة الأولى على النجاح في مبادئ صياغتها وتنفيذها وهي : إعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام، الامتداد الى ما وراء الطلب الحالي، السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح، تخطي الحواجز الرئيسية للشركات، واسس النظرية مع التطبيق.

**الفصل الثاني:**

**الإطار النظري لهيكل  
الصناعة**



## مقدمة الفصل:

يهدف تحليل هيكل الصناعة الى تحديد حالة التنافس او المنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف المؤسسات الناشئة في هذه الصناعة حيث تختلف المنافسة من صناعة الى أخرى، كما يهدف التحليل الهيكلي للصناعة وتنسجم مع أهدافها، كما ان تحليل طبيعة الصناعة يساعد على توفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من اجل اختيار الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة، وباعتبار ان البيئة الصناعية تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة اكثر من كونها ساكنة او خصوصا في العقد الأخير من القرن العشرين وما افرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية، كالمؤسسات الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية) ومعقدة، مما يستلزم من المؤسسات التوجه في سبيل اتباع اساليب في التعامل ومع البيئة هذا التفكير في حالة تقدم نحو الامام بالنسبة للمؤسسة.

وانطلاقا من هذا المدخل قسمنا بحثنا هذا الفصل الى:

- ❖ المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة
- ❖ المبحث الثاني: نبذة عامة حول الصناعة المصرفية
- ❖ المبحث الثالث: دور ادوات استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية

## المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة

تعتبر الصناعة الزمرة الأساسية لكل تطور اقتصادي لأي بلد في العالم، بحيث ان مستوى تطور الصناعة هو ما أصبح يميز الدول عن بعضها البعض، لذلك وقبل ان نصل الى تحديد مفهوم شامل لهيكل الصناعة وبيئت سوف نتطرق أولا الى مفهوم الصناعة وأخيرا ابعاد الصناعة واشكالها.

المطلب الأول: مفهوم الصناعة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالصناعة حسب مجالاتها ونشاطاتها ومن أهمها ما يلي:

تأخذ كلمة الصناعة معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها (بامخرمة، 2001، ص15):

- فالصناعة بمعنى النشاط الاقتصادي يقصد بها: " كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من اجل تحويل مواد خام او سلع وسيطية الى سلع أخرى، تعتبر سلعا نهائية".
  - ومن جهة أخرى قد يقصد بالصناعة: "وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة او تستخدم نفي المادة الخام ونفس طريقة الصنع".
  - وتعرف أيضا بأنها: "تلك الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات موحدة تؤدي الى منتج ذو مواصفات واحدة او منتج متنوع، كما ترتبط الصناعة باكتشاف وانتاج وتوفير مستلزمات الإنتاج والإنتاج البسيط، وكذا الإنتاج النهائي اللازم لتوفير احتياجات المجتمع لأغراض الاستهلاك المحلي ولأغراض التصدير". (الصيرفي، 2005، ص04)
  - ويمكن تعريف الصناعة أيضا على انها: "مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بدائل بعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات او خدمات تؤدي الى اشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك". (بن بركة ومياح، 2011، ص53)
  - وتعرف الصناعة أيضا على انها: "مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، زفي خضم المنافسة تؤثر هذه المنظمات على بعضها البعض، وتتضمن الصناعات مزيجا غنيا من الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات في التنافس الاستراتيجي وتحقيق العوائد، ويتم تبني تلك الاستراتيجيات نظرا لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة". (العيسوي واخرون، 2012، ص334)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الصناعة على انها مجموعة من المؤسسات تقدم مجموعة من منتجات او خدمات متماثلة او متقاربة او قابلة للإحلال فيما بينها.

المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة وبيئتها

سننظر الى مفهوم هيكل الصناعة ومن ثم بيئتها

الفرع الأول: مفهوم هيكل الصناعة

في البداية كان يعبر الصناعة بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين او شكل السوق من حالة المنافسة التامة او من حالة الاحتكار التام، وذلك من اجل استنتاج الية أداء المؤسسة، زعم اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز الى حد كبير هذا كله أدى الى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة(تقدير إمكانية الدخول والخروج من والى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر اكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.(عرقابي،ص02)

ويقصد به أيضا: "عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيص نصيب اكبر اربع او ثمن مؤسسات ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج او راس المال الإجمالي او المبيعات او عدد العمال الكلي في الصناعة، وغالبا ما يطلق على هذا التعريف نسبة التركيز الصناعي".(بامخرمة،2001،ص55)

وأشار اليه Jean Titole عم 1998:"هيكل الصناعة يشير الى عدد المؤسسات في الصناعة، ودرجة التنوع في المنتجات، هيكل التكاليف، ودرجة التكامل الرأسي م الموردين"(Jean,1998,p01).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان هيكل الصناعة يتمثل في عدد المؤسسات في الصناعة و الخصائص التي تنظمها وتتمثل في درجة التركيز في الصناعة وعوائق الدخول الى الصناعة، وتميز المنتجات والذي من خلاله تحدد درجة المنافسة في الصناعة.

الفرع الثاني: بيئة الصناعة

ان تحليل هيكل الصناعة يستند الى العناصر البيئية التي تأثر في مستوى قدرة المؤسسة على التنافس من موردين ومشتريين، بالإضافة الى المنافسين الموجودين في الصناعة و أيضا المنافسين المحتملين، وكذلك التهديدات المحتملة المتأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسين، ومن تم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة التي تنطلق من خلاله نحو اتباع الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها.

أولا/ مفهوم بيئة الصناعة:

يمكن تعريف بيئة الصناعة على انها: "مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة الى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم

العملاء الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، (قاسمي، 2012، ص138)

وتعرف بيئة الصناعة كذلك على انها مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تأثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة. (قاسمي، 2012، ص138)

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة واداءها، كما ان المؤسسة تستطيع ان تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردون، الزبائن، الداخلون الجدد... الخ

### ثانيا/ خصائص بيئة الصناعة:

تتمثل اهم الخصائص المتمثلة لبيئة الصناعة فيما يلي (واضح، 2011، ص ص 6-7)

1- **التعدد:** تشير الى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل ( مؤسسات، منتجات، عملاء....)،

التي تسطر في اطارها المؤسسات أهدافها، المعلومات المقدمة لتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة؛

2- **الاستقرار:** ان الاستقرار يشير الى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات)، والتغير في تفضيلاتهم، فكلما ارتفع معدل التغير وغاب إمكانية التنبؤ كلما انخفضت درجة الاستقرار؛

3- **عدم التأكد:** هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض او كليهما.

4- **العداية:** درجة العداية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل ان يضر بمستقبل المؤسسة؛

5- **التنوع:** ان تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير الى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائين)، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة اعمال المؤسسة متنوعة؛

6- **التجانس:** تشير الى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس او تنوع خصائص مكونات البيئة؛

7- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية الى هيكل السوق الذي تعمل في ظله المؤسسات كما ان ظروف السوق تعكس درجة التعدد والاستقرار او عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظية بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة.

**المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة**

ان تعبير هيكل الصناعة يستخدم لدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية ( منافسة تامة، احتكار تام، منافسة احتكارية، احتكار قلة)، التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، والتي يمكن ان يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم ادائها في السوق، لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب الى معرفة مختلف اشكال هيكل الصناعة.

**الفرع الأول: المنافسة التامة**

تعبر المنافسة الكاملة عن حالة سوق تتميز بتزامم في جانب العرض حيث يوجد عدد كبير من المنتجين وكذلك تزامم في جانب الطلب حيث يوجد عدد كبير من المشترين ومن ثم لا توجد أي فرصة للمنافسة الاحتكارية.

✚ شروط المنافسة التامة:

لكي ينطبق مصطلح المنافسة التامة او الكاملة على سوق معينة منه لابد من توفر بعض الشروط الخاصة بكل من جانب العرض (المنتجين، الوسطاء، البائعين)، وجانب الطلب (المستهلكين من أفراد المجتمع عموماً).

**أ/ جانب العرض:**

تبرز اهم الشروط التي يجب ان تتوفر حتى نقول اننا امام منافسة كاملة في:(الرومي، 2003، ص ص 204-205)

1- صغر المؤسسة الإنتاجية: الذي يظهر في توافر عدد كبير جدا من المنتجين والوسطاء والبائعين، بحيث ان كل منهم لا يشكل مقدار ما ينتجه ويعرضه من اية سلعة الا جزءا بسيطا جدا من العرض الكلي لهذه السلعة في الأسواق المختلفة لذلك فان تأثير أي منتج فرضي على المنتجين الاخرين لا يشكل شيئا يذكر على سياستهم الإنتاجية والتسعيرية والتسويقية والتوزيعية سواء كان ذلك في الأسواق الوطنية او الأجنبية؛

2- توافر المعرفة التامة لدى كل منتج لمعظم ما تتضمنه الخطط الإنتاجية للمنتجين المنافسين له عموما الى جانب معرفته بكل ما يتعلق بظروف الطلب على سلعته من قبل المستهلكين؛

3- تماثل السلعة المنتجة بحيث تظهر أسعار البيع لأنواع مختلفة من اية سلعة في السوق لمستويات متقاربة، مما يعني وجود فجوة كبيرة بين مستوى سعر ادنى ومستوى سعر اعلى للسلعة، لذلك فان المنتجين لا يحققون في ظل المنافسة التامة أرباحا عالية وذلك بسبب عددهم الكبير وتقارب مستوى أسعار البيع؛

4- حرية الدخول والخروج حيث ان استمرار حالة المنافسة التامة بين العدد الكبير من المنتجين، وخروج احد المنتجين من الصناعة فان ذلك فلا يؤثر على وضعية المنتجين له سواءا كان ذلك من ناحية الإنتاج او مستويات أسعار البيع او مدى تحقيقهم للأرباح، كذلك نفس الوضع عند دخول احد المستثمرين الى الصناعة كمنافس للمنتجين القدامى فان ذلك لا يؤثر على وضعيات الإنتاج والاسعار السائدة.

### ب/ جانب الطلب:

ان المنافسة التامة تتحقق في جانب الطلب في ظل ما يلي:

- 1- وجود عدد كبير من المشترين وهذا يعني ان كل فرد منهم لا تشكل مشترياته من اية سلعة الا جزءا بسيطاً من مجموع الطلب والاستهلاك الكلي (حسن خلف، 2007، ص277)؛
- 2- لا يستطيع أي مستهلك التأثير على السعر السوقي السائد لأي سلعة، وذلك في حال تغيير مقدار ما يستهلكه منها (بالزيادة او بالنقصان) خلال فترة زمنية معينة (الرومي، ص205)؛
- 3- التجانس التام لوحدات السلعة المنتجة، حيث ان السلعة التي تطلب في السوق التامة تتطابق مع أي وحدة أخرى من السلعة فيه، بالشكل الذي لا يستطيع المستهلك التمييز بين وحدات السلعة في السوق، زمن ثم فان هذا يعني عدم وجود أي علامة تجارية او اعلان، طالما ان المنتج يستطيع بيع كامل انتاجه في السوق (حسن، ص277)؛
- 4- توافر المعرفة التامة لدى جميع المستهلكين بسعر الوحدة الواحدة من السلعة او الخدمة المعروضة في هذه السوق (الرومي، ص206).

### الفرع الثاني: المنافسة الاحتكارية

ان المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية لديها درجات من حرية تحديد الأسعار وتعديل جودة المنتجات واختيار الاستراتيجيات التسويقية، تختلف عن تلك المتاحة للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الأخرى

### ✚ شروط المنافسة الاحتكارية:

هناك عدة شروط أساسية لابد من توافرها بين المنتجين من تحقيق المنافسة الكاملة أهمها ما يلي:

- 1- وجود عدد كبير من البائعين والمشترين، مما يعني ان كل بائع او منتج لا يمثل الا حصة صغيرة من السوق، ويكون عدد المؤسسات التي تنتج السلعة اقل عددا مما هو عليه في سوق المنافسة التامة (عراقبي، ص28)؛
- 2- السلع متشابهة وليست متجانسة لذلك: (البياتي والشمري، 2009، ص ص208، 207)؛

- هي بدائل جيدة وممكنة للإحلال مع بعضها؛
- تحاول كل واحدة ان تميز سلعتها عن غيرها ليس كما هو الحال في المنافسة التامة لذلك فان مبل منحى الطلب هنا سالبا؛
- ان الأسعار والأساليب المنافسة غير السعرية يمكن ان تؤثر على الطلب لأي واحد من السلع المتنافسة،
- ان عدم التجانس بين السلع يمكن ان يمنح بعض المشاريع قدرة على ممارسة دور احتكاري على صعيد السعر او الكمية؛
- حرية الدخول والخروج: أي الدخول الى الإنتاج او الخروج يكون اسهلا نسبيا وذلك لعدم وجود عوائق أساسية سوى بعض القيود البسيطة.

### الفرع الثالث: الاحتكار التام

الاحتكار التام هو أحد اشكال هيكل الصناعة، والتي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، كذلك وجود عوائق كبيرة تمنع دخول بائعين اخرين لهذا السوق.

#### ✚ شروط الاحتكار التام:

حتى نقول اننا امام احتكار تام يجب توفر الشروط التالية:

- 1- وجود بائع او منتج واحد في الصناعة، في هذه الحالة يمثل الصناعة(السوق) لأنه المنتج الوحيد، كما يمكن انه محدد السعر مثال ذلك البنك المركزي ونشاطه في اصدار العملة في أي بلد فان وضعه منا يمثل وضعاً احتكاريًا(الوادي والعساف، 2009، ص264)؛
- 2- الدخول الى الصناعة الاحتكارية يكون مفيدا، أي ليس بالأمان دخول مؤسسات أخرى الى الصناعة الاحتكارية بسبب وجود عوائق امام ذلك مثل الموانع القانونية او المالية او الطبيعية(نداء محمد الصوص، ص96)؛
- 3- عدم وجود بدائل قريبة او جديدة للمنتج وهذا يعني ان درجة الاحلال بين المنتج المحتكر وبين المنتجات الاخرين تقترب من الصفر(الوادي والعساف، ص264).

### الفرع الرابع: احتكار القلة

وهو الشكل الرابع من اشكال هيكل الصناعة، وكباقي الاشكال الأخرى يتحتم على المؤسسات التعامل فيه وفق شروط معينة، حيث ان احتكار القلة هو قيام عدد قليل من المنتجين بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون ان يتفوقوا فيما بينهم على تحديد كمية الانتاج او سعر البيع، وقد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة المهيمنة في العالم.

## شروط الاحتكار:

ويمكن حصر شروط الاحتكار ما يلي:

- 1- وجود عدد قلق من المؤسسات: عدد المنتجين في العادة لا يتجاوز اربع مؤسسات مما يعني استحواذ كل مؤسسة من هذه المؤسسات على نصيب كبير من حصة السوق(الوادي واخرون،ص185)؛
- 2- تتصف صناعات احتكار القلة بان الدخول والخروج منها ليس سهلا، ويرجع ذلك الى ان الاستثمارات المطلوبة لمثل هذه الصناعات بحيث لا يقدر الكثير على توفيرها، كما ان حجم الإنتاج الكبير الذي تنتجه المؤسسات القائمة لتغطية احتياجات السوق يجعلها تتمتع بوفرات الحجم، مما يعد عائقا امام الراغبين الجدد في الدخول للصناعة(صفوت،2009،ص435)
- 3- اتباع سياسة التمييز في المنتجات حيث تظهر في سوق احتكار القلة اكثر وضوحا من سوق المنافسة الاحتكارية(الوادي،ص185)
- 4- هناك شبه اتفاق مسبق بين المنتجين على تحديد السعر والكميات المعروضة وأيضا ضعف تأثير المستهلكين على عملية تحديد الأسعار(البياتي والشمري،ص209)



**المبحث الثاني: نبذة عامة حول الصناعة المصرفية**

في هذا المبحث سوف نتعرض لمفهوم الصناعة المصرفية ومراحل تطورها بالإضافة الى عوامل تغييرها واخيرا الى العوامل المؤثرة على الصناعة المصرفية.

**المطلب الاول: مفهوم الصناعة المصرفية ومراحل تطورها**

سنتعرف على مفهوم الصناعة المصرفية ومراحل تطورها:

**الفرع الاول: مفهوم الصناعة المصرفية**

يمكن تعريف الصناعة المصرفية انطلاقا من الصناعة التي تطرقنا اليها سابقا وهي: مجموعة المتنافسين النشطين في نفس السياق الاستراتيجي اي الموجودين في نفس الميدان المجابهة والنشطين في نفس السوق والمقيدين بنفس المحيط بمختلف ابعاده القانونية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية وهؤلاء المنافسون يمارسون المهنة نفسها وينشطون في اطار قواعد لعبة مشابهة. ( سميرة عطوي، وبوسنة 2011ص117) كما تعرف ايضا على انها: مجموعة منشآت في حالة تنافس تنتج سلع وخدمات قابلة للإحلال وتكون معروضة في نفس السوق. (سميرة عطوي وبوسنة، 2011، ص117)

وباستعمال التعريفين السابقين للصناعة يمكن التعبير عن الصناعة المصرفية بانها: مجموعة المؤسسات التي تقوم بأداء وظيفتي قبول الودائع وتقديم القروض للأفراد والمنظمات كوظيفة اساسية وذلك من خلال القيام بإحداهما او كليهما والتي تنشط في نفس المحيط.

**الفرع الثاني: مراحل تطورها**

مرت الصناعة بثلاث مراحل وهي: (حمو، 2009 صص 39، 40)

- **مرحلة الستينات والسبعينات:** تميزت هذه المرحلة بتحصن الصناعة المصرفية وبقائها خلف حدود جغرافية محمية بالأنظمة والقوانين التي كانت تحد من المنافسة وتخلق مناخ شبه احتكاري وفي هذه المرحلة حققت البنوك عوائد متزايدة نظرا لارتفاع هوامش الربحية وارتفاع نسبة ودائع الطلب ذات التكلفة المنخفضة؛
- **مرحلة الثمانينات:** تميزت هذه الفترة بتراجع الوساطة المالية، وهي الفلسفة التي قامت عليها فكرة البنوك نتيجة موجة من التحرر المالي والمصرفي، والتي ادت الى دخول منافسين جدد الى الصناعة المصرفية؛

**فمن جانب الطلب:** حدث الالتقاء المباشر بين المودعين وكبار المقترضين دون وساطة البنوك، بسبب الكفاءة المالية التي أصبح يتمتع بها كبار المقترضين وبسبب الضعف الذي اصاب المالية للبنوك نتيجة لازمة المديونية التي مست الدول النامية وقد شهدت هذه الفترة ايضا تغير في دور البنوك من المحتكر الفعلي بسوق الاقراض بجميع اجاله الى الدور القائم بالإقراض القصير الاجل والاقراض الاكثر خطورة.

**اما جانب العرض:** فقد تأثرت جوانب عديدة منها:

- ❖ تزايد عدد المنافسين بسبب دخول المؤسسات المالية المختلفة مجال الاقراض، الامر الذي أثر على قدرة البنوك على تسعير قروضها بما يتناسب ودرجة مخاطر هذه القروض؛
- ❖ تحول المودعين الى مجالات الاستثمار مباشر بدلا من الايداع في البنوك؛
- ❖ زيادة في تكلفة مصادر التمويل بسبب منافسة المقترضين، الامر الذي ادى الى تراجع في ربحية البنوك.

• **مرحلة التسعينات:** تميزت هذه المرحلة بالانتشار التكنولوجي الذي ازال الحدود بين طرق تقدير البنوك لخدماتها وبين الدول مما افقد الصناعة المصرفية ميزتها النسبية، وقد كان هذا اول تغير اساسي في طبيعة الصناعة المصرفية حيث انتقل اساس الحياة فيها من النقود الى المعلومات وانتقلت البنوك من اساس يقوم على العملية الى ثقافة البيع والتسويق والتي اخذ ينظر فيها البنك من حيث قدرته الى اضافة قيمة لعملائه، ولم يكن هذا التغير الوحيد بل تعدى ذلك الى صلب العملية المصرفية التقليدية، وهي طريقة تقديم خدمة من اي مكان في العالم وفي اي وقت، كما تميزت هذه المرحلة بالأرباح المرتفعة غير انه يتوقع تراجعها نظرا لتراجع الائتمان المقدر من طرف البنوك نتيجة المنافسة الشديدة من المؤسسات المالية الاخرى وكذلك تراجع قاعدة الودائع لدى البنوك.

### المطلب الثاني: عوامل التغير في الصناعة المصرفية

هناك مجموعتان من قوى التغير اثرت بشدة في الصناعة المصرفية من خارج الصناعة وداخلها، فمن الخارج كانت التطورات الاقتصادية والمالية العالمية والتي شكلت في مجملها ملامح النظام الاقتصادي والمالي العالمي الجديد الاثر الكبير على الصناعة المصرفية، الامر الذي ادى الى تعرض الصناعة المصرفية الى منافسة اكثر حدة وذلك لسبب موجة التحرر التي شهدتها القطاعات المالية والمصرفية اما من الداخل فقد كانت البداية عندما اطلقت فكرة حساب ادارة النقد عام 1975 وفي ذلك الوقت لم يكن لدى المصرفيين الرؤيا الكافية ليدرك وبان الامر كان بداية لفكرة اللوساطة التي غيرت وجهة الصناعة المصرفية، ولم يقف الامر عند هذا الحد بل تلاها في بداية الثمانينات من القرن العشرين اطلاق فكرة التحرر من القيود الامر الذي اضاف ايضا لحدة المنافسة من مؤسسات مالية جديدة لم يكن يسمح لها

بممارسة أنشطة تمارسها البنوك.(حمو 2009 ص41)

هذا المناخ اجبر الصناعة المصرفية على ادخال نظم المعلومات والاتصالات الجديدة كما ادى الى خلق مؤسسة مالية تتصف بكونها اكبر الحجم واتساع الاسواق، كما انتقلت البنوك العالمية الكبيرة من الاعمال التقليدية المتمثلة في قبول الودائع ومنح القروض الى التداول في الاوراق المالية والقيام بدور بنوك الاستثمار وتوفير السيولة الاحتياطية وتعزيز المراكز الائتمانية، وبالتالي اصبحت البنوك بحاجة الى مواجهة متطلبات المنافسة في مجال المنتجات والاسواق واستوجب على البنوك ان تحظى بالقدرة على خلق القيمة لعملائها وان تسعى الى تحقيق مجموعة من الميزات التي تعزز مكانتها وهي:

1. توفير في تكاليف الخدمات؛
2. توظيف ميزة الحجم لغرض حضور فعال في الأسواق؛
3. استعادة القدرة على التسعير المريح للخدمات؛
4. زيادة الحصة السوقية دون الخوض في تجربة الاسواق الجديدة؛
5. تعزيز القدرة على تقديم خدمات متكاملة للعملاء دفعة واحدة؛
6. تركيز شديد على الدخل من العمولات.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الصناعة المصرفية

خضع الانظمة المصرفية الى تأثير ثلاث قوى رئيسية هي: العملاء، المنافسة، التقدم التكنولوجي

##### الفرع الاول: العميل

اصبح العملاء برغباتهم واحتياجاتهم محور اهتمام البنوك والذي بدورها كرسست لهم كل مواردها مستعينة بتكنولوجيا الاتصالات على احداث تحول جذري في طريقة ومكان وزمان تقديم الخدمة المصرفية، الامر الذي تطلب من البنوك انتهاج استراتيجيات متطورة تساعدها في فهم واستيعاب توجهات وتحركات العملاء (عقل، 2016، ص ص 38، 39 )

##### الفرع الثاني: المنافسة

عرفت المؤسسات المصرفية منافسة شديدة من داخل وخارج القطاع المصرفي، الامر الذي دفعها لتطوير خدماتها القائمة وابتكار خدمات اخرى الى جانب تقديم المنتجات المصرفية التقليدية ويعود تزايد التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية الى التطورات التي تشهدها اسواق راس المال وقدرتها على العادية على خلق الوسائل والادوات اللازمة لتوفير التمويل الامر الي زاد من اهمية سوق المال ونجاحها في تطوير الادوات المالية تكون بديلة لما تقدمه البنوك بكلفة اقل وكفاءة اعلى، مما ادى الى بروز تهديد للدور التقليدي للبنوك في الوساطة المالية، كما ان التراجع الذي شهدته الصناعة المصرفية في حصصها السوقية للبنوك في الوساطة المالية الاخرى ادى الى فقدان البنوك ميزتها على باقي المؤسسات الاخرى،

الامر الذي قلص من دور البنوك بإعادة النظر في طرق المنافسة التقليدية وقامت باعادة صياغة استراتيجياتها واصلاح نظمها الادارية.

كما شهدت موجة شديدة من التحالف والاندماجات المصرفية بهدف خلق وحدات مصرفية عملاقة قادرة على التغلب على منافسيها. (حمو،ص ص 38-39 .)

### الفرع الثالث: التقدم التكنولوجي

ان التقدم التكنولوجي من اهم المتغيرات التي ساهمت في احداث تحول جذري في انماط العمل المصرفي، حيث اهتمت البنوك اهتمام كبيرا بتكثيف الاستفادة من احداث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب.

ولقد تميز العمل المصرفي في هذا العصر بالاعتماد على التكنولوجيا والاتصال بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية ورفع كفاءة الاداء بما يتماشى مع والتقدم المتسارع الذي عرفته الصناعة المصرفية في بداية هذا القرن، وفي هذا السياق تسعى الدول المتقدمة لتكثيف استخدام احداث تقنيات المعلومات والاتصال وتحقيق هدف خفض العمليات المصرفية التي تتم داخل فروع البنك لتصل الى حدود 10 بالمئة من اجمالي العمليات، بينما تتم العمليات الاخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل: اجهزة الصرف الالي ونقاط البيع الالكترونية.

وقد ترتبت على تطبيق التكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل المصرفي في تغييرات كثيرة في العمل المصرفي اهمها: (بعلي،2012، ص ص 46-47)

- انخفاض تكلفة التشغيل؛
- تزايد اهمية استخدام وسائل الدفع الالكتروني؛
- تزايد حجم المعاملات المصرفية الالكترونية عبر الحدود بين العملاء والبنوك وشركات التجارة بواسطة التجارة الالكترونية؛
- تحرير العملاء من قيود الزمان والمكان وظهور ما يعرف بالخدمات المصرفية المتزايدة او بالهاتف؛
- تقديم خدمات لم تكن معروفة من قبل كأجهزة الصرف الالي وظهور البنوك الالكترونية وحتى تتم الاستفادة من تطبيق التكنولوجيا المصرفية وتطوير جودة الخدمات المصرفية والارتقاء الى مستوى التحديات التي تواجه العمل المصرفي فلا بد من: (بعلي،2012، ص 47)

1. ايجاد بيئة قانونية وتشريعية مناسبة تساعد على تسهيل تطبيق تكنولوجيا المعاملات في العمليات المصرفية؛

2. الارتقاء بالعنصر البشري باعتباره احد الركائز الاساسية للارتقاء بالعمل المصرفي تطويره؛

## 3. تنوع الخدمات المصرفية وتطوير تطبيق التسويق المصرفي.

لدا نجد ان مستقبل الخدمات المالية والمصرفية على المستوى الدولي يعتمد على ربطها لتكنولوجيا المعلومات، وتعميم استخدام الصيرفة الالكترونية ولقد واكبت وسائل الدفع هذا التطور التكنولوجي، فتعددت اشكالها ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا المجال على مجموعة من انواع وسائل الدفع الالكترونية المتداولة حاليا في العالم وهي: (بعلي، ص51.57)

## اولا: النقود البلاستيكية(البطاقة البنكية )

تعد البنوك البلاستيكية في وقتنا المعاصر من اهم وسائل الدفع والبديل العصري للنقود ن حيث يشيع استعمالها على نطاق واسع من العالم وترتكز فكرة البطاقة البنكية على ان يقوم البنك المصدر لهذه البطاقة بضمان سداد قيمة المشتريات لحاملي البطاقات للتجار، مقابل الحصول من هؤلاء التجار على ايصالات بقيمة المشتريات من حاملي البطاقات وتنقسم النقود البلاستيكية الى قسمين رئيسيين هما ك البطاقة الائتمانية والبطاقة غير الائتمانية

- **البطاقة الائتمانية:** وهي البطاقات التي تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، ويتم استخدامها كأداة ضمان لتميز هذه البطاقات بانها توفر كلا من الوقت والجهد لحاملها وكذلك تزيد من ايرادات البنك المصدر لها لما يحصل عليه من رسوم مقابل خدمات او من فوائد التأخر عن السداد ن ولا يتم اصدار هذه البطاقات الا بعد دراسة جيدة لموقف العميل حتى لا يواجه البنك المصدر مخاطر عالية في حالة عدم السداد ومن امثلة هذا النوع: بطاقة الفيزا، والماستر كارد واميركان اكسبريس
- **البطاقة غير الائتمانية:** هي تلك البطاقات التي لا تتيح لحاملها فرصة الحصول على الائتمان (قرض) وتنقسم بدورها الى:

❖ **البطاقة المدينة (بطاقات الدفع):** وهي بطاقات تعتمد على وجود ارصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية لمقابلة المحسوبات المتوقعة للعميل حامل البطاقة ، حيث تسمح له بتسديد مشترياته ويتم السحب في البنك مباشرة عكس البطاقة الائتمانية ، فان العميل يحول الاموال العائدة له الى الودائع(التاجر) عند استعماله لهذه البطاقة وتتميز هذه البطاقات بانها توفر الوقت والجهد للعملاء وكذلك زيادة ايرادات البنك المصدر لها.

❖ **بطاقة الدفع مقدما:** وهذه البطاقة تقوم على اساس تثبيت مبلغ محدد بحيث يمكن الدخول في البطاقة لذلك المبلغ ليتم التخفيض التدريجي لمبلغ البطاقة كلما تم استعماله ومن امثلة البطاقات المتداولة بطاقات النداء الهاتفية وبطاقة النقل الداخلي العام.

❖ **النقود الذكية:** وهي بطاقة تشبه البطاقات الائتمانية في حجمها وشكلها (بطاقة بلاستيكية) وتحتوي على شرائح إلكترونية ذات دوائر متكاملة تعمل على تخزين معالجة البيانات، كما تعبر عن قيمة نقدية مخزونة ومدفوعة مقدما، وهذه البطاقة ابتكرت للتغلب على المشاكل التي تتعلق بالسرية والامان في بطاقة الائتمان والخصم.

❖ ومن خلال البطاقة الذكية يمكن تحويل النقود منها اواليها سواء من حساب صاحب البطاقة نفسها ومن حساب غيره وذلك باستخدام الحاسب الشخصي او أجهزة الصرف الآلي ATM المجهزة لذلك او من أجهزة الهاتف المحمول المجهزة لأداء هذه الخدمة.

❖ **النقود الإلكترونية(الرقمية):** تعرف النقود الإلكترونية او الرقمية على انها مجموعة من البروتوكولات والتوقع الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية ان تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية ،وبعبارة أخرى فان النقود الرقمية هي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية التي اعتدنا تداولها ويرمز لها بالرمز E-CASH، ويعتمد النقد الرقمي على آليات وطرق جديدة متوافقة بالكامل مع أساليب التجارة الإلكترونية وخاصة شبه المشتريات ذات القيمة المتخصصة بينما الشراء بالأساليب الإلكترونية التقليدية(بطاقة الدفع والائتمان ) ويتطلب دفع عمولة قد تزيد قيمتها عن قيمة بعض المشتريات صغيرة القيمة وتعتمد فكرة النقد الإلكتروني على قيام العميل (المشتري)بشراء عمولات الكترونية من البنك الذي يقوم باصدارها حيث يتم تحميل هذه العمولات على الحاسب الخاص بالمشتري وتكون في صورة وحدات عمولات صغيرة القيمة ، ولكل عملة رقم خاص او علامة من البنك المصدر وبالتالي تحل هذه العمولة الإلكترونية محل العمولات العادية وتكون بنفس القيمة المحددة عليها.

❖ **أجهزة الصرف الآلي :** لقد عرفت أجهزة الصراف الآلي تطورا كبيرا ففي السبعينات ظهرت كبديل لموظفي الصرافة في الفروع المصرفية لتقليل عدد المعاملات داخل البنك ن اما في الثمانينات بدا الاهتمام بتخفيض التكاليف ومن ثم البحث على تحقيق ميزة تنافسية، وفي التسعينات ظهرت اتجاهات جديدة غيرت مرة أخرى من دور أجهزة الصراف الآلي فقد أدت التطورات التكنولوجية إلى إنشاء محطات صغيرة للصرافة الآلية قادرة على أداء وظائف تعدت مجرد صرف النقود إلى إتاحة فرص تسويق جديدة ، كما تغيرت قواعد هذه الشبكة لتعطي مالكي أجهزة الصراف الآلي الحق في تقاضي رسوم الخدمات مما مكن البنوك من تحقيق إيرادات جديدة كما أتاح التطور في الاتصالات المعلوماتية إلى تطوير المنظومة المعلوماتية لهذه الأجهزة الأمر الذي أدى إلى انتشارها في مختلف المواقع حتى يسهل على مستخدميها السرعة في صرف الأموال.

يمكن العامل الأساسي الذي يلعب دورا كبيرا في تحديد الميزة التنافسية لشبكة اجهزة الصراف الآلي، في تنوع وظائفها وزيادة فعاليتها، اذ يتوقع من أجهزة المستقبل ان تلعب دورا أكثر من كونها أجهزة صرف

النقود لأنه باستطاعة البنوك جعل هذه الأجهزة مصدرا هاما لتحقيق الأرباح إذا ما تمكنت من تبني استراتيجيات تسويق مبتكرة عند كل فرصة متاحة فقد استطاعت المؤسسات استخدام شاشات هذه الأجهزة للدعاية والإعلان وصرف القسائم وطابع البريد وبطاقات الهاتف.

**المبحث الثالث: دور أدوات استراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية**

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في المد من حدود الصناعة المصرفية

**المطلب الأول: الخارطة الإستراتيجية للصناعة المصرفية.**

**شراع الإستراتيجية.**

تقوم هنا " الصناعة المصرفية" بتحديد أهم العوامل والعناصر التي ينظر إليها لتقييم بنوك تجارية والمؤسسات المالية ، من خلال رسم شراع الاستراتيجية فإن المؤسسة تعمل على تحقيق غرضين هما:

1 / التقاط الأوضاع الراهنة في فضاء والذي يسمح للمؤسسة برؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة ، وأين تستثمر المنافسة حالياً.

2/ دفع المستخدمين إلى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها على المنافسين إلى البدائل ومن الزبائن إلى غير الزبائن من الصناعة.

ويمكن توضيح شراع الإستراتيجية للصناعة المصرفية من خلال :

**حصر العوامل والمؤشرات في مجال الصناعة المصرفية:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل التي تميز منتجات المنافسين ،وبحكم أن الصناعة المصرفية الوحيد في القطاع فإنه لايمكن رسم خريطة القطاع حتى ندخل في المقارنة مع المسارات الأخرى. ومنه تنحصر مؤشرات الصناعة المصرفية في :

- معدات .
- منتجات.
- أجهزة.
- أوراق .
- المستغرق في الطوابير
- جودة
- سرية في التعاملات
- منتجات جديدة

**المطلب الثاني: البحث في إتجاهي المجموعات الإستراتيجية ومنتجات البداية**

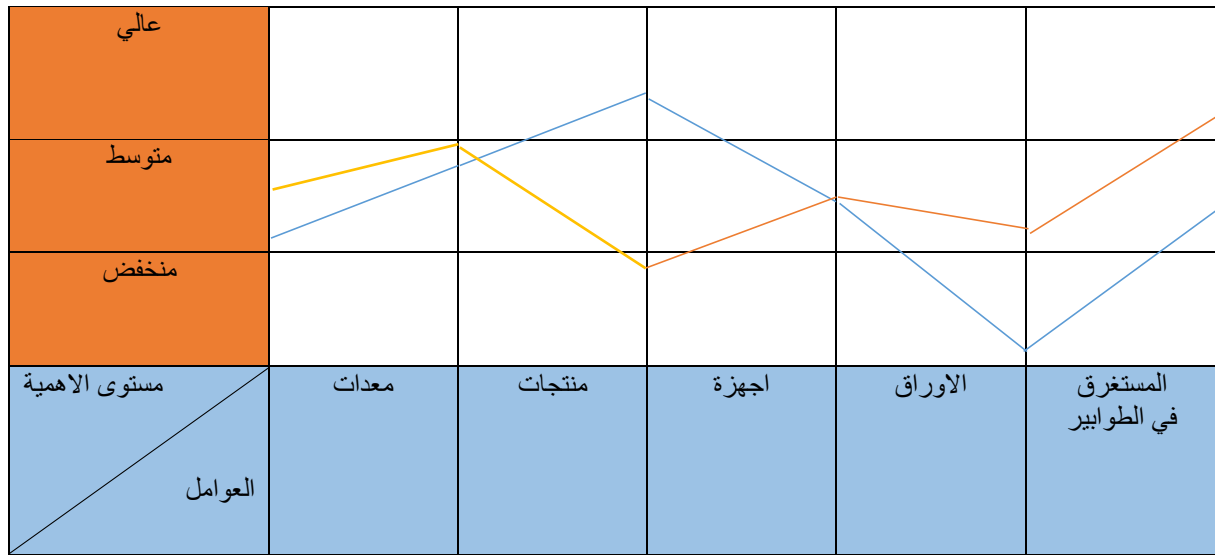
- أولاً: المجموعات الإستراتيجية المختلفة :
- يمكن ترتيب المجموعة الإستراتيجية للصناعة المصرفية من خلال طرح ثلاثة أسئلة:
- - ما المجموعات الإستراتيجية العاملة في مجال الصناعة ؟



- - لم قد يختار العملاء المجموعة الأكبر ؟
- - لم يعزفون عن المجموعات الأصغر ؟
- أولاً: المجموعات الإستراتيجية العاملة في الصناعة المصرفية هي بنوك تجارية ومؤسسات مالية.
- ثانياً : يختار العملاء المجموعة الأكبر لوجود عوامل ومميزات معينة، وهذا ما يجعلهم يعزفون على المجموعة الأصغر وبالتالي وجب على الصناعة المصرفية رفع مختلف العوامل الأكثر جاذبية في كلتا المجموعتين بنوك تجارية ومؤسسات مالية ،

رسم منحنيات القيمة للمجموعة الإستراتيجية (بنوك تجارية ومؤسسات مالية):

الشكل رقم (9): منحنيات القيمة بنوك تجارية ومؤسسات مالية.



المطلب الثالث: منحنيات القيمة للصناعة المصرفية

الفرع الأول: شبكة العمليات الأربعة: تمثل أربعة عناصر تطرح من خلالها الصناعة المصرفية أربعة أسئلة لإستكشاف إمكانية التغيير في حدود الصناعة:

- ماهي العناصر التي يمكن الإستغناء عنها من بين العوامل التي تعد ضرورية جدا في الصناعة؟
  - ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة ؟
  - ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة في الصناعة ؟
  - ماهي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟
- ❖ السؤال يؤدي إلى التفكير في محو العوامل التي يتنافس عليها البنوك التجارية والمؤسسات المالية و التي عادة ما كانت تؤخذ على أنها أمر مسلم به، على الرغم من أنه لم تعد ذات قيمة أو ربما

قلت قيمتها بمعنا إستبعاد كل العمليات غير النافعة و التي لا تقدم أي منفعة لبنوك تجارية ومؤسسات مالية.

الفرع الثاني: مصفوفة قرارات الصناعة المصرفية بتطبيق شبكة العمليات الأربعة للإقصاء، التخفيف، الرفع والإنشاء " ، للخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق وفتح مجال إستراتيجي جديد.  
الشكل(10): مصفوفة القرار للصناعة المصرفية.

إقصاء	إرفع
الأوراق المستغرق في الطوابير	معدات منتجات
تخفيف	إنشاء
أجهزة	الجودة سرية في التعاملات منتجات جديدة

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الاطار النظري لهيكل الصناعة من خلال تحديد مفهوم الصناعة باختلاف تعريفها، وتحليل هيكل الصناعة الذي يساعد على فهم البيئة، بحيث يمكن لمؤسسات التعرف على الفرص والتهديدات، بغية اختيار استراتيجية تتلائم وطبيعة تلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها، كما رأينا بيئة الصناعة ما تتميز بخصائص التعقد، الاستقرار، عدم التأكد، العدائية، التنوع، التجانس، وظروف السوق، إضافة لشكال هيكل الصناعة من حالات المنافسة التامة والاحتكارية، واحتكار القلة واحتكار تام هذا من جهة، وتحديد مفهوم الصناعة المصرفية وعوامل تغيرها، والعوامل المؤثرة فيها العميل، المنافسة، والتقدم التكنولوجي من جهة أخرى.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال بحثنا هذا حاولنا تحليل ابعاد هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر وتحليل هيكل المنافسة المصرفية، وذلك ان الاصلاحات التي اجرتها السلطات الجزائرية على القطاع البنكي كانت تهدف لتحيرير القطاع وفتح مجال المنافسة فيه بحيث تكون هذه المنافسة منفردة تميز كل بنك عن الاخر وفق منهجية متبعة لكل بنك وبهذا تصبح الصناعة المصرفية لديها طابع خاص، وهنا يكمن دور المحيط الأزرق في مده من حدود الصناعة المصرفية بحيث تكون لدى البنوك افاق جديدة ومستقبلية والوصول الى الريادة وعديمة المنافسة في إطار المحيط الأزرق. كما حاولنا تحليل ابعاد هيكل الصناعة المصرفية من خلال تحليل ابعاد هيكل الصناعة المصرفية لأربعة بنوك عمومية وهي البنك الخارجي الجزائري، والبنك الوطني للاحتياط والتوفير وبنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث اننا نرى بان هذه العينة يمكن ان تمثل القطاع بشكل جيد لان البنوك العمومية تسيطر على جزء هام من النشاط على مستوى السوق البنكي في حين ان البنوك الخاصة نشاطها ضعيف وذلك من خلال تحليل التركيز المصرفي لهذه البنوك.

## أولاً: اختبار الفرضيات

## الفرضية الأولى:

اظهرت نتائج الدراسة تأكيد الفرضية الاولى صحيحة الى حد ما التي تقر بان هناك اختلاف بين الاستراتيجيتين والتي تبرهن ان استراتيجية المحيط الأزرق تركز على انشاء خلق سوق جديدة اما استراتيجية المحيط الاحمر تركز على المنافسة في السوق الحالية.

**الفرضية الثانية:** اظهرت نتائج الدراسة نفي الفرضية الثانية وبالتالي فانه توجد عدة مؤشرات تستخدم في استراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في: الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

**الفرضية الثالثة:** اظهرت نتائج الدراسة تأكيد الفرضية الثالثة التي تقر بانه تأخذ المنافسة المصرفية في الجزائر شكل احتكار القلة نظرا لوجود عدد قليل من البنوك تسيطر على الصناعة المصرفية.

## ثانياً: نتائج الدراسة

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا الى مجموعة من النتائج، من خلال النقاط الآتية:

- يرى معظم الباحثين ان التزام البنوك بهذا المدى الواسع من المسؤولية له دور واسع في جذب مجموعات اخرى جديدة من غير الزبائن من خلال تقديم قيم جديدة وملائمة لمتعاملها ولهذا تعمل البنوك الى امتداد الى ابعد من الطلب الحالي الذي دعا اليه كيم ومابورغن كمبدأ للتوجه الى ابتكار القيمة في المحيط الأزرق؛

- التوجه الى السياق الاستراتيجي الصحيح من خلال تحقيق منافع استثنائية للمتعاملين والزبائن ومعالجة العقبات التي تواجه البنوك وتقادي الافلاس وتحقيق الكلفة التي تقود الى البنوك الى تحقيق الارباح وتمنع التقليد التنافسي في خدماتها واستثماراتها ومن خلال السياق الاستراتيجي الصحيح يعد بمثابة الحجر الاساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة الى خدمات ومنتجات قابلة للتطبيق والنجاح في السوق؛
- ان الودائع والقروض والاستثمارات الجذابة التي تقوم بها البنوك تقود الى تحقيق السياق الاستراتيجي الصحيح العالي في ابتكار القيمة للزبون والشركة معا؛
- كما توصلت الدراسة الى ان السعي الى تطبيق استراتيجية المحيط الازرق في البنوك تبدأ من خلال السمعة وتحقيق القيادة التكنولوجية الحديثة والتميز بخدماتها ومنتجاتها أكثر من غيرها وكسب ولاء المتعاملين؛
- جعل التقليد التنافسي امر صعب والبحث والتطوير المستمر وهذا ما اكده أحد افراد المؤسسات الكبرى التي تطبق هذه الاستراتيجية بقوله: عليك ان تدفع لتكون القائد في السوق؛
- ان الريادة الناجحة للبنوك تتطلب منهم البحث عن بعيدا عن عملياتها الحالية وراء فرص جديدة التي تعمل على خلق القيمة للزبائن وحملة الاسهم والسندات؛
- الشركات تسعى الى تحقيق اهدافها في محيط ازرق يتم من خلال استراتيجية تقدم فيها منتجات جديدة وتطوير المنتج والخدمات المقدمة للزبائن والمتعاملين؛
- ان تطبيق استراتيجية المحيط الازرق وابتكار القيمة المستمر في البنوك له دور بارز وجلي في جعل الشركة القائدة في السوق وما له من دور في تحقيق الريادة من خلال تقديم خدمات ومنتجات مميزة واستثمارات خارجية لجذب العملة الصعبة وانشاء بنوك جديدة تابعة للبنك الأول وبهذا تتحقق القيمة للزبون والشركة معا؛
- كما توصلت الدراسة الى ان استراتيجية المحيط الازرق هي السبيل الامثل للوصول الى الريادة من خلال البحث عن فرص لا توجد لدى المنافسين الاخرين وقبول المخاطرة في تكوين الاعمال الجديدة وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات جديدة وبهذا تؤدي هذه الاستراتيجية الى ريادة منتجات واسواق وتحقيق النمو وجذب زبائن جدد والحصول على أرباح؛
- مكانة البنوك داخل السوق المصرفية جعل من قدرة الخدمات البديلة كالتامين والايجار والتمويل على احلال خدمات البنوك امرا صعبا حيث ان أنشطة البنوك التي تتصف بالشمولية ساهم بشكل كبير في التقليل من مخاطر الاحلال، اذ اصبحت البنوك العمومية تقدم خدمات التامين والايجار والتمويل؛
- المنافسة فقط تنحصر بين البنوك العمومية نظرا للحماية التنظيمية بامتلاكها لأكبر حصة سوقية مقارنة بالبنوك الخاصة، وبالتالي فان شكل هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر هو احتكار القلة من قبل بعض البنوك العمومية.

## ثالثا: التوصيات

حظي موضوع الابتكار باهتمام متزايد منذ اواخر القرن العشرين واولئ القرن الواحد والعشرين وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الاعمال المضطربة وقد قدم كيم وماوبورغن عام 2005 مدخلا جديدا متمثل في استراتيجية المحيط الازرق التي تدعو الاسواق الى الانفلات من اسواق المنافسة المتمثلة في المحيط الأحمر والتوجه نحو ابتكار القيمة في اسواق غير مكتشفة متمثلة بمحيط ازرق.

استنادا الى الاستنتاجات السابقة سوف نعرض مجموعة من التوصيات الاجرائية والعملية التي تساعد في اتخاذ القرار تتمثل اساسا فيما يلي:

- ان حدود الصناعة التي تتضمن حدود للمنافسين وحدود للزبائن المستهدفين موجودة فقط في اذهان المديرين، وليس لها وجود في الواقع لذلك من الافضل على البنوك ان لا تقوم بتحديد المنافسين كأساس في التخطيط الاستراتيجي وانما يجب التوجه نحو التفكير الاستراتيجي غير التقليدي وتعظيم القيم في الخدمات المقدمة للزبون والمتعامل مع البنك؛
  - توصي الدراسة شركات الاعمال والبنوك عند تقديم خدمات او منتجات بالتفكير في القيم الجديدة التي لم يقدمها المنافسون الآخرون والعمل على تقديمها، كل هذا من اجل الوصول الى ابتكار القيمة ودخول اسواق جديدة في ظل المنافسة الشرسة؛
  - توصي الدراسة شركات الاعمال ان تواكب الاتجاهات المعاصرة في بيئة الاعمال المضطربة، والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة وذلك بهدف الابتعاد عن جو المنافسة وتقديم خدمات ومنتجات واستثمارات تتميز عن غيرها من المنافسين وبأسعار جذابة لأغلبية المتعاملين والزبائن الدائمين للبنك، وبالتالي خلق منظمات يكون الربح فيها هو اصحاب المصلحة والزبون والمجتمع بأكمله؛
  - توصي الدراسة بان تتعاون الجهود والاصحاب بين الافراد واصحاب العمل والبنوك بهدف الانفلات من المنافسة والسعي نحو الابتكار والريادة من اجل تلبية لحاجات السوق المتطورة؛
  - تقترح الدراسة على البنوك ان تركز في اعمالها على رفع وايجاد الأنشطة التي تؤدي الى تقديم المنتجات او الخدمات الجديدة بناء على رغبات الزبائن المتجددة وبالتالي رضا الزبون وتقليص الأنشطة التي لا تعود بالقيمة على الزبون ولا تعود على الشركة بالإيرادات وبالتالي سوف تتميز عن غيرها؛
- 
- تشجيع البنوك والشركات على ان تعمل على الوصول الى الريادة وذلك بهدف التشجيع على الابتعاد على العمل التقليدي في اسواق المنافسة الذي يؤدي الى خسارة الزبون وخسارة راس المال؛
  - تنويع الخدمات المصرفية ومتابعة التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة المصرفية في الجزائر.

رابعاً: افاق البحث

- من خلال دراستنا لدور استراتيجية المحيط الأزرق في الحد من حدود الصناعة المصرفية تبين لنا مجموعة من البحوث المستقبلية في هذا المجال هي:
  - استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لاعادة توجيه مسار الابتكار؛
  - تحديد مجالات الابداع في البنوك من خلال استراتيجية المحيط الأزرق؛
  - يتوجب ايضا التطرق الى اجراء بحوث تتعلق بابتكار القيمة في الشركات القائمة في السوق المحلي وأثرها على النمو في فترة معينة ايضا اجراء دراسة حول مقارنة بين عدد من البنوك في مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ودورها في الوصول الى الريادة
  - اجراء دراسة حول دور البنك في تشجيع الابتكار.



## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

### 1. الكتب

- 1- بامخرمة احمد معبد، اقتصاديات الصناعة، ط2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 2- الزغبى، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 3- زكية مقري ويحياوي نعيمة، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015.
- 4- طالب علا فرحان والبناء زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
- 5- طاهر فاصل البياتي وخالد توفيق السمري، مدخل الى علم الاقتصاد، دار (بين النظري والتطبيقي)الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 6- طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 7- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012.
- 8- فليح حسين خلف، الاقتصاد الجزئي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- كيم شان، وماوبرغن رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبذع سوقا جديدة وتكون خارج اطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى، دمشق، 2006.
- 10- محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2008.
- 11- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 12- محمد حسين العيساوي واخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 13- محمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي: التخطيط، البناء، التنفيذ، دار
- 14- محمد صفوت قابل، الاقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، مصر، 2009.
- 15- محمد هاني محم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 65، 2015.
- 16- محمود حسين الوادي واحمد عارف العساف، الاقتصاد الجزئي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- نداء محمد الصوفي، الاقتصاد الجزئي، ط1، دار اجاندين للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18- نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط1، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003.
- المذكرات:**
- 1- الطائي يوسف، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوخة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2006.
- 2- عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، مذكرة ماجيستر، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد حنيفر بسكرة، 2011.
- 
- 3- محمد حمو، اثر اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2 محمد رضا بوسنة بعلي حسين مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجاز المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية والمعاصرة، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 4- نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية، الأردن: شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الأوسط، 2011.
- 5- واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، جامعة بسكرة، 2011
- 6- يوسف موسى محمد، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الإسلامية، غزة، 2017.

## II. المجلات والملتقيات:

- 1- بن بركة عبد الوهاب ومياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد التاسع جوان، 2011.
- 2- سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية والمعاصرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

## III. المواقع الالكترونية:

- 1- مفلح محمد عقل، تنافسية القطاع المصرفي في الأردن، ورقة عمل قدمت في المشوار الثاني لجال الاعمال والمستثمرين الأردنيين، المنظم أيام 3 اوت\_ 15 اوت، 2001 بالاردن والمنشورة على الموقع الالكتروني: [WWW.muflehakel.co](http://WWW.muflehakel.co)، اطلع عليه بتاريخ 2020/2/3
- 2- On web site : [WWW.haloutte.com](http://WWW.haloutte.com) /2011/02/19blue ocean strategy and value innovation accessed on 17/5/2014-22/4/2011

- 3- اتحاد المصارف العربية، القطاع المصرفي الجزائري، تطوير وتحديث مستمران ، ادارة الدراسات والابحاث ، المواقع الالكترونية : 2020/07/02 ، [www.uabonline.org/en](http://www.uabonline.org/en)، التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري .

4- [www.bna.dz](http://www.bna.dz)

## ثانيا: باللغة الاجنبية

- 1- Alihol P.S, Shailashree V.T, Kumar, (2015), Application Of A.B.C.D Analilsis Model For Black Ocean Strategy,
- 2- Alton.C.) et al.(2010) ,Rellection on Blue Ocean Strategy, Comparaison
- 3- Browing T ;R .(2002), proces in tegration using the designe strature matrix, systems engineering,
- 4- Dinitirov D, Necijeuska K,(2008), Blue Ocean Strategy, Seminar Paper,(NEAD School), P07

- 5- Gabriella A,BBarros,et al.(2013),Aplining Blue Ocean Strategy To get To Gpane.Designe :Apath in innovation SBC Proceeding Of SB Games,Art & Design Track\_Ful Paper
- 6- IselimF ,(2011),priposition de lavaleur et positionnement prix la place de la valeur clei dans le pricing d'offres invantes et de l'
- 7- Jainne Lony.(2015).Ux Strategy How To Desinse Innovative Digital
- 8- Keelnen E,(2014),Grey Ocean Strategy :Agervise Marketing For Nature Consumer,ST.I,Publishing
- 9- Kim W.C,MouborgneR,(Blue Ocean Strategy :How To Create Uncontested Market Space And Make Competition Irreelevant, Harvard Business School Publishing,USA
- 10- Leakyb,(2005)value pionneering low to discover your own blue ocean, interview with w chan,kim,renée moubourgne strategy and leadr sipp,emerald group publishing entreprice
- 11- Lee W,etal,(2010)The Relation Ship Between Consumer Orentation, Service Value,medicall Car Service Quality And Patient Satisfaction :The Case Of A Redical Center In Southarn Taiwan, AFrican Journal Of Buusiness Managment,Vol04
- 12- Lind green, A, wynstraF .(2005), value in buisines markets, what do we know where are we going in dustrial marketing managment
- 13- Malhotra D,Selhi S,(2014),The Rise Of Blue Ocean Strategy & Managmet,Vol2
- 14- Mintz Berg.H(1987).The Strategy Concept:Five PS For Sstrategy, California Management Renieu ,USU,
- 15- Ouden,E,D,(2013),Innovation Design :Creating Value Preposition For People Organisations And Society,Sprigner,Pub.London
- 16- Peca S,(2009).Adnanced Real Estate Developmentt And Inestment ;Haddison Wiley  
Productss That People Want, Published O'Reilly Redia,

- 17- Shanon K.(2013).The Value Proposition :Sionon a'&ommon sense path to investement succes, published by sionna investme,t managers inc,
- 18- Trela M,(2013),Optimisation Des Performances d'innovation :une approche combinant innentivité technique et recherche du succès commmmerciales, thèse de doctorat,ecole National Supérieure d'art et Métivers,Spécialité Génie Industriel ;P81
- 19- Wheelen.Thomas L&Hungere,J david "Strategic Management And Business policy :Compets And Cases",1<sup>Th</sup>eEd, Pearson Prentice\_Hall(2008)
- 20- With Ansoff's,Hax And Wilde's Strategies,Future Studies Research Journal àTrends And Strategoos
- 21- Yang.cc.singD.(2011).An in tegrated model of value creation baszd on the refined kano's model and the blue ocean strategy total oualitymanagment &busines exgllece,