

دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة

The Role of Blue Ocean Strategy in Achieving a Sustainable Competitive Advantage for Algeria Telecom - Biskra

عديلة أحلام، جامعة محمد خيضر بسكرة، Ahlemadila@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/04/11

تاريخ الاستلام: 2019/09/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار) المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج SPSS.V16. توصلت النتائج إلى وجود دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة ($R=0.519$). الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق؛ الميزة التنافسية المستدامة؛ اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL : XN1، XN2

Abstract:

This study aims to identify the role of the blue ocean strategy by its different dimensions (exclusion, reduction, increase and innovation) in achieving a sustainable competitive advantage at the level of Algeria Telecom - Biskra. To achieve the study aim, we designed a questionnaire and we distributed it to the study sample. We used the SPSS.V16 program to analyze the data.

We concluded that there is a significant role of the blue ocean strategy by its different dimensions in achieving a sustainable competitive advantage for Algeria Telecom - Biskra at the level of significance ($\alpha = 0.05$) where the strength of the relationship between the two study variables was ($R=0.519$).

Keywords: Blue Ocean Strategy; sustainable competitive advantage; Algeria Telecom... JEL classification code : XN1, XN2

اسم المؤلف: عديلة أحلام، الايميل: Ahlemadila@yahoo.com

1. مقدمة:

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها. فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، تعدد وتنوع المعروض السلعي بالإضافة إلى تنامي رغبات الزبائن وحاجاتهم بشكل كبير مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها.

فاكتساب المزايا التنافسية اليوم أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزئ منه، أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن. الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا، ونكسبها صفة السيطرة والاستدامة، الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة و تميز المنظمة في قطاع النشاط الذي تمارسه. والميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى إليه جميع المنظمات إلا أن تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال استخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية طويلة الأمد يصعب تقليدها. ومن هنا تأتي استراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب معاصر بهذا الاتجاه للهروب من محيطات حمراء تشتد فيها المنافسة إلى أماكن زرقاء خالية من المنافسة.

" هل لاستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة؟

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة محل الدراسة، و على دورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة،

• التعرف على كل بعد من أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة و الابتكار) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة،

• تقديم إطار نظري موجز يتطرق إلى ماهية استراتيجية المحيط الأزرق و ماهية الميزة التنافسية المستدامة ومتطلباتها.

2. المفاهيم الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق

1.2. تعريف استراتيجية المحيط الأزرق:

يعد مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموماً وإدارة التسويق بوجه خاص، وهو مقتبس من لون المياه الصافية الزرقاء والتي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، ومفهوم استراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير، ويعود الفضل إلى كل من Chan Kim & Renee Mauborgne من جامعة هارفارد في طرح استراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة من خلال البحث باكتشاف موقع السوق التي لم تصلها المنافسة بعد، وقد عرفا استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "المنظور الاستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروحا عبر زيادة الطلب و الانعتاق من المنافسة".

و حسب (Pinal(2006 بأنها "أسلوب جديد لإدارة خلاقية كفتح أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح". (حمودي، 2013)

2.2. مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق:

تتكون مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق من أربعة أبعاد أو مؤشرات التي اعتمدها كل من Kim و Mauborgne كإطار تحليلي وهي الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار. وتصاغ هذه المؤشرات على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي: (طالب و البناء)

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جدا ؟
 - ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة ؟
 - ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
 - ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلفت إليها الصناعة القائمة من قبل ؟
- وهذه المؤشرات ستكون الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة المحيط الأزرق والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم(01) وهي كالاتي:

الشكل 1: مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق

تقليص	استبعاد
ما هي العناصر الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟	ما هي العناصر التي تعتمد عليها الصناعة ويجب استبعادها؟
الابتكار	الزيادة
ما هي العناصر الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً؟	ما هي العناصر الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟

المصدر: (طالب و البناء، ص 124)

ويمكن توضيحها كما يلي:

• **الاستبعاد:** تسعى منظمات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة. لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال.

• **التقليص:** ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير الضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة. كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وأن كانت جيدة اقتصادياً ومالياً وفنياً واجتماعياً وأخلاقياً، أو تقليل جميع التطبيقات المضرّة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها.

• **الزيادة:** ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمنظمة أن تحقق نمواً سريعاً عند

وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

• **الابتكار:** يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة. ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. لذلك فإن المنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفوءة.

3. تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتكون من مقطعين، الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الاستراتيجية من خلال التأكيد على أن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة استراتيجياتها، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المنظمات المنافسة. أما صفة الاستدامة Sustainable فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة. (الطائي و اسراء ، 2012)

ولقد انقسم الباحثون إلى فئتين، الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة. وأن العمل الاستراتيجي يحقق استدامة الميزة التنافسية. وهذا ما أكدته دراسة (P.Ghemawat,1986) التي حملت عنوان الميزة التنافسية ودراسة (Porter, 1996) ما هي الإستراتيجية؟.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي

ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة (Hamal & Prahalad,1994) في دراستهما المنافسة من أجل المستقبل ودراسة (R.Daveni,1995) الصراع مع المنافسة الفائقة. (بلعياء، الذكاء الاقتصادي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة)

4. مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

ركز كل من (Day and Wensley,1988)، على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة التنافسية يتمثلان في: المهارات المتفوقة، والموارد المتفوقة. وقد اتفق باحثون آخرون على مهارات محددة ومصادر يمكنها المساهمة في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بين (Barney,1991)، بأن ليست جميع موارد المنظمة تقرر احتمالية الميزات التنافسية المستدامة، وبدلاً على المنظمات أن تسعى إلى امتلاك أربع خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد المنظمة ممثلة ب: الندرة، القيمة، استحالة التقليد، استحالة إيجاد بديل لها.

فيما يرى (Hunt and Morgan,1995)، بأن المصادر المؤدية إلى خلق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالموارد (المالية والمادية والقانونية والبشرية والمنظمية والمعلوماتية). فيما حاول باحثون آخرون إيجاد الرابط بين موارد المنظمة واستدامة الميزة التنافسية من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي يصعب تقليدها والتي تمكن المنظمة من امتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين، وبالتالي فإن استخدام مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء ساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. (14)

5. عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية. وعلى حسب كل من (Hill & Jones,2008) هناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها كما تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وهي كالتالي. (Hill & Jones , New York)

- **الكفاءة:** فحسب Hill & Jones فهي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة و التكنولوجيا. والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج، حيث الكفاءة تساوي المخرجات/المدخلات، والمنظمة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها أقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات.
- **الجودة:** عرفها جونسون على أنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له". وعليه الجودة تركز على : (بوسطة، 2011)
 - □ مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات العملاء
 - □ احتياجات العملاء هي أساس أي نشاط؛
 - □ الهدف الأساسي للمنظمة من وراء الجودة هو إرضاء العملاء والحفاظ عليهم.
- **الابتكار:** يعرف الابتكار على أنه "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج ويطبق (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة..). لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع" (أبو النصر، 2004). كما يعرف على أنه "جهود المؤسسة في إيجاد وتطبيق حلول وأفكار جديدة لم يسبقها إليها أحد ويؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة و عمليات وتكنولوجيا جديدة أو محسنة، وهو أحد أهم مصادر التميز". (جاسم، 2011)
- **الاستجابة للزبائن:** القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة. ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة ويعني "تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء. كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المنظمات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت. (داسي، 2012)

6. الإطار التحليلي للدراسة:

1.6. تحليل محاور الاستبانة:

و لتحليل محاور الاستبانة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع".:

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي، سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين من أجل الإجابة على:

السؤال الأول: ما هو مستوى استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الاستبعاد	3.595	0.580	3	مرتفع
التقليص	3.560	0.522	4	مرتفع
الزيادة	3.996	0.574	1	مرتفع
الابتكار	3.860	0.476	2	مرتفع
استراتيجية المحيط الأزرق ككل	3.795	0.438	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16.

الزيادة: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.996) بانحراف معياري (0.574)، ،

وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.760 - 4,260) والانحرافات المعيارية ما بين (0.564 - 0.796)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى أحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وهو الزيادة، و الدليل على ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة تسعى جاهدة إلى كسب ثقة الزبون من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة.

الابتكار: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.860) بانحراف معياري (0.476)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.520 - 4.120) والانحرافات المعيارية ما بين (0.659 - 0.863)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بابتكار خدمات جديدة بما ينسجم مع حاجات ورغبات الزبائن لكسب ثقتهم، وجذب زبائن جدد.

الاستبعاد: جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.595) بانحراف معياري (0.580)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.340 - 3.780) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.717 - 1.061)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة، تقوم باستبعاد كل ما هو غير ضروري ومكلف لتقديم الخدمة بجودة عالية.

التقليص: جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.560) بانحراف معياري (0.522)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (3.340 - 3.780) والانحرافات المعيارية ما بين (0.717 - 1.061)، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليفها باستمرار للحفاظ على جودة خدماتها.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام (3.795) بانحراف معياري (0.438)، أي انه مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة تقوم بتبني استراتيجية المحيط الأزرق في مجالي الزيادة والابتكار.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة وتحليل النتائج في الجدول التالي:

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
امتلاك موارد	3.993	0.438	1	مرتفع
امتلاك موارد	3.720	0.691	2	مرتفع
امتلاك موارد	3.995	0.580	4	مرتفع
امتلاك موارد	3.700	0.497	3	مرتفع
الميزة التنافسية المستدامة	3.757	0.453	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16.

الجدول (01) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، حيث:

امتلاك موارد ذات قيمة: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.993) بانحراف معياري (0.438)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.840 - 4,100) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.462 -

0.738)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تهتم باستقطاب الموارد ذات قيمة بحيث يكون لديها القدرة على اقتناص الفرص و تخطي التهديدات.

امتلاك موارد نادرة: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.720) بانحراف معياري (0.691)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.480 - 4.000) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.755 - 0.931)، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى للحصول على موارد تتسم بالندرة مما يصعب على المنافسين امتلاكها.

امتلاك موارد غير قابلة للإحلال والنقل: جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.700) بانحراف معياري (0.497)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.600 - 3.880) والانحرافات المعيارية ما بين (0.627 - 0.808)، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة تتبنى استراتيجية تحقق بها الاستغلال الأمثل لمواردها مما يصعب إيجاد مكافئ لها لانسداد المعلومة.

امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.695) بانحراف معياري (0.580)، وعليه فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات لعبارته بين (3.540 - 3.860) و الانحرافات المعيارية ما بين (0.606 - 0.885)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى جعل مواردها غير قابلة للتقليد.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية المستدامة بشكل عام (3.757)، أي أنه مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

2.6. التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

وذلك تم باستخدام تحليل الانحدار (Analysis of Variance) والجدول (04) يبين ذلك

الجدول 1: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
الانحدار	2.721	1	2.721		*0.000
الخطأ	7.370	48	0.151	17.718	
المجموع الكلي	10.091	49	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)، معامل التحديد ($R^2=0.270$)، معامل

الارتباط ($R=0.519$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.718) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يؤكد صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة حيث سيتم ذلك من خلال العنصر التالي.

3.6. اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبالاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، كانت النتائج

كالتالي:

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية المحيط الأزرق في الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	B	T	Sig	F	R	R2
الاستبعاد	0.392	7.019	0.005	0.723	0.392	0.154
التقليص	0.733	6.389	0.017	6.157	0.337	0.114
الزيادة	0.323	6.295	0.022	5.582	0.323	0.104
الابتكار	0.544	3.911	*0.000	20.193	0.544	0.292
استراتيجية المحيط الأزرق ككل	0.519	4.209	*0.000	17.718	0.519	0.270

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول السابق تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (17.718) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (4.209) بمستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.519)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 51.9 % ، ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 27 % من التباين في مستوى استراتيجية المحيط الأزرق بالاعتماد على قيمة R2 ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أن هناك دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

عند بحث كل دور من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على نحو مستقل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تبين ما يلي:

هناك دور معنوي للاستبعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.392) وذلك بالاعتماد على قيمة R.

هناك دور معنوي للتقليص في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.337) وذلك بالاعتماد على قيمة R.

هناك دور معنوي للزيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.323) وذلك بالاعتماد على قيمة R.

هناك دور معنوي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.544) وذلك بالاعتماد على قيمة R.

7. منهجية الدراسة:

1.7. فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية كالتالي:
"لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$."

2.7. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ، ولقد تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (50) عامل،

3.7. أداة الدراسة: في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة (استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة)، تمت مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين، وقمنا بتصميم استبانة تتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ودرجة التحكم في الإعلام الآلي)، أما القسم الثاني خاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين، محور خاص بـ"استراتيجية المحيط الأزرق" ويحتوي على (23) عبارة، ومحور خاص بـ"الميزة التنافسية المستدامة" ويحتوي على (16) عبارة.

4.7. صدق أداة الدراسة:

تم حساب معامل صدق أداة الدراسة من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعمل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (01)، أما ثبات أداة الدراسة تم قياسها باستخدام " ألفا كرونباخ" الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 5: معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
استراتيجية المحيط الأزرق	23	0.891	0.943
الميزة التنافسية المستدامة	16	0.889	0.942
الأداة ككل	39	0.921	0.959

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان بلغ (0.921) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة هذه الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. كما نجد قيمة معامل الصدق الكلي للاستبيان (0.959) وهي مرتفعة، كما أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض البحث، وبذلك نستطيع القول أن جميع محاور الإستبانة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

8. نتائج الدراسة:

ومن خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في أن تثبت وجودها في السوق التنافسية وذلك بأن ✓ أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر -سكرة، تقوم بتبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق خاصة في بعد الزيادة والابتكار؛ أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر -سكرة، تحقق ميزة تنافسية مستدامة؛

9. الخاتمة:

ففي ظل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، تحاول أن تبقى على قيد الحياة إلى أبعد مدى ممكن والسبيل الوحيد إلى ذلك هو امتلاكها الميزة التنافسية، ولهذا تسعى هذه المنظمات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها على المنافسين، والتفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها. ويتم ذلك بتبني استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية جديدة تطرح أفكاراً وتطبيقات جديدة، لتبدع سوقاً جديدة تكون خارج إطار المنافسة بعيدة عن الأسواق المألوفة حيث يكون الصراع فيها شديداً والمنافسة.

10. قائمة المراجع:

1. أحمد جاسم. (2011). أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات- دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناع الإطارات بابل. مجلة الإدارة والاقتصاد (88)، 74.
2. بسام منيب علي الطائي، و قاسم السبعوي وعد الله اسراء . (2012). دور مرتكزات التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى. المؤتمر العلمي الدولي حول:سلوك المؤسسة الاقتصادية رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية (صفحة 312). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
3. خديجة بلعيا. (الذكاء الاقتصادي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة). الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال (صفحة 143). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
4. رعد عدنان رؤوف. (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. تنمية الراقدين، 98(32)، 320.

5. رعد عدنان رؤوف، و سالم حامد حمدي. (2010). المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الراقدين، 100(32)، 90.
6. عائشة بوسطة. (2011). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء: دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، 76. الجزائر: جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية.
7. علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء. (بلا تاريخ). إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة. عمان، الأردن: دار الحامد.
8. فؤاد حمودي العطار. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 8(3)، 56.
9. مدحت أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: دار مجموعة النيل العربية.
10. وجدان حسن حمودي. (2013). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون. بحوث مستقبلية، الكلية التقنية الإدارية (41)، 97.
11. وهيبه داسي. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث (11)، 167.
12. Hill, C. W., & Jones, G. (New York). *Essentials of Strategic Management : An Integrated Approach* (8 ed.). 2008: Houghton Mifflin Company.

11. الملاحق:

عبارات القياس في الاستبيان

الرقم	أبعاد متغير استراتيجية المحيط الأزرق
أ- الاستبعاد	
1	تسعى المؤسسة جاهدة للابتعاد عن البيع في موقع واحد.
2	تقوم المؤسسة باستبعاد كل ما هو غير ضروري بعملية إنتاج الخدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة.
3	تقوم المؤسسة باستبعاد بعض التكاليف التسويقية و التشغيلية التي تضخم التكلفة النهائية.
4	تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض العمليات الغير النافعة للزبون.
ب- التقليل	
5	تسعى المؤسسة إلى تقليل الخدمات غير الضرورية.
6	تتميز المؤسسة عن منافسيها بتقليل كافة التطبيقات الضارة بالبيئة و المجتمع.
7	تتخلى المؤسسة من الأفكار مستحيلة التنفيذ أو عديمة الجدوى و إن كانت جيدة اقتصاديا و فنيا.
8	يعتمد كسب ثقة الزبون على التخلص من الخدمات ذات الجودة الضعيفة و الرديئة.
9	تخفيض حجم التكاليف وزيادة الأرباح يعتمد على تقليل الهدر والضياع في مستلزمات إنتاج الخدمة و الوقت المخصص لانجازها.
ج- الزيادة	
10	تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة و إرباحها.
11	تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ توزيعها المخصصة بالزبون بهدف زيادة حصتها السوقية.
12	زيادة جودة الخدمة المقدمة يزيد من ثقة الزبون بالمؤسسة.

13	يؤدي استقطاب الكوادر الكفوءة و اعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى رفع كفاءة أداء الخدمة و تحسينها.
14	تعتمد المؤسسة على استراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات.
د- الابتكار	
15	تتبنى المؤسسة سياسة تقديم الأفكار و الخدمات الجديدة و بما ينسجم مع حاجات المجتمع و رغباته
16	تعد المؤسسة السباقاة دوما في استخدام التقنيات التكنولوجية و الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها للزبون.
17	تزداد ثقة الزبون بالمؤسسة كلما قدمت له كل ما هو جديد خدمات و لبت طموحاته.
18	يساهم الابتكار في توسيع أسواق المؤسسة و كسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.
19	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع للتطورات و المتغيرات البيئية و المواقف الجديدة.
20	تقوم المؤسسة بخلق أفضى للقيمة بالنسبة لمستعمل الخدمة.
21	الابتكار عن طريق ترقية التكنولوجيا لتحقيق الريادة في السوق.
22	تقليل التكاليف و التأمين وضع المؤسسة في الوضع الحالية من خلال ابتكار، تخطيط موارد المؤسسة.
23	تقوم المؤسسة بإعادة تركيب بسيطة لوسائل الخدمة.
الرقم أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة	
أ- امتلاك موارد ذات قيمة	
1	تحرص المؤسسة على أن تكون مواردها ذات قيمة.
2	تقوم المؤسسة بدراسة مواردها وفقا لأهميتها الاستراتيجية.
3	تمتلك المؤسسة موارد قادرة على اقتناص الفرص الخارجية و تجنب التهديدات.
ب- امتلاك موارد نادرة	
4	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.
5	تمتلك المؤسسة موارد يصعب على المنافسين تقليدها.
6	تمتلك المؤسسة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة و المتميزة.
ج- امتلاك موارد غير قابلة للتقليد	

7	تقوم المؤسسة بمزج مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة.
8	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الجماعات المحلية.
9	تتبنى المؤسسة استراتيجيات و سياسات تُحد من محاكاة و تقليد المنافسين لها.
10	نجاح المؤسسة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها و الاستفادة من نجاحاتها.
د- امتلاك موارد غير قابلة للإحلال و النقل	
11	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها مما تخلق تحديا أمام المنافسين عند محاولة تقليدها.
12	تسعى المؤسسة لاستخدام استراتيجية تحقق أفضل إستغلال للموارد المتاحة.
13	لدى المؤسسة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة الفاعلية.
14	تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بتماشي مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
15	صعوبة حصول المنافسين على نفس ميزة المؤسسة لانسداد المعلومة.
16	تقوم المؤسسة بنشر مواردها بكيفية متشابهة بحيث لا يمكن للمورد أن يعمل إلا ضمن محتواه الطبيعي.