

دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ودورها في  
عملية التبادل المعرفي (نموذج مقترح)

**The role of the Blue Ocean Strategy in enhancing the efficiency of the entrepreneurship  
program at the Jeddah Chamber of Commerce and Industry and its role in the knowledge  
exchange process (proposed model)**

إعداد الباحث/ محمد بن علي آل عطيف

باحث دكتوراه في إدارة المعرفة، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية  
السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل دور اتحاد الغرف في تعزيز ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، من خلال فهم  
الاستراتيجيات والمبادرات التي تم اعتمادها من قبل الاتحاد لتعزيز بيئة ريادة الأعمال، وتحديد التحديات التي يمكن أن تواجه  
غرفة جدة في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في مجال ريادة الأعمال، وذلك باستكشاف الفرص الغير مستغلة التي يمكن  
تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك تبعاً لأهميته الكبيرة بتوفير فهم أعمق حول كيفية تطبيق نظريات  
إدارية محددة، مثل استراتيجية المحيط الأزرق، في سياق الريادة والأعمال، مما يساهم في تطوير النظريات الإدارية، واستكشاف  
إمكانيات توظيف استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز فعالية برامج ريادة الأعمال يمكن أن يقدم رؤى جديدة تثري الأدب  
البحثي في مجال الريادة والجهات الداعمة.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج عن طريق استخدام المنهج الوصفي، والتحليلي، وأبرزها أن استراتيجية المحيط الأزرق  
تلعب دوراً رئيسياً في تحسين كفاءة المبادرات الريادية من خلال دعم عملية تبادل المعرفة وتعزيز التواصل وتطوير المهارات  
اللازمة، وأن استراتيجية المحيط الأزرق تعتبر عاملاً مهماً في تحسين كفاءة خطط ريادة الأعمال من خلال تحفيز التفكير  
الإبداعي واستكشاف فرص جديدة في السوق، وأهم ما أوصت الدراسة به أنه يجب توسيع فهم فريق ريادة الأعمال حول مفهوم  
المحيط الأزرق وكيف يمكن تطبيقه في سياق البرنامج، ووجوب التشجيع على التعاون بين القطاعات الحكومية والخاصة  
والهيئات الريادية من خلال إقامة فعاليات وورش عمل مشتركة، كما أوصت بالبحث بتعزيز استخدام التكنولوجيا في تبادل  
المعرفة وتعزيز التواصل بين أفراد فريق ريادة الأعمال، من خلال تقديم تدريبات حول استخدام تقنيات متقدمة لتحسين فعالية  
تبادل المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، غرفة تجارة جدة، ريادة الأعمال، التبادل المعرفي.

## The role of the blue ocean strategy in enhancing the efficiency of the entrepreneurship program at the Chamber of Commerce and Industry in Jeddah and its role in the process of knowledge exchange (A Proposed Model)

### Abstract

The study aimed to analyze the role of the Federation of Chambers in promoting entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia, by understanding the strategies and initiatives that have been adopted by the Federation to enhance the entrepreneurship environment, and identifying the challenges that the Jeddah Chamber may face in implementing the Blue Ocean Strategy in the field of entrepreneurship. This is done by exploring the untapped opportunities that can be achieved through implementing the Blue Ocean Strategy, due to its great importance in providing a deeper understanding of how to apply specific administrative theories, such as the Blue Ocean Strategy, in the context of entrepreneurship and business, which contributes to the development of administrative theories and exploring the possibilities of employing strategic strategies. Blue Ocean in enhancing the effectiveness of entrepreneurship programs can provide new insights that enrich the research literature in the field of entrepreneurship and its supporters.

The research reached several results by using the descriptive and analytical approach, the most prominent of which is that the Blue Ocean Strategy plays a major role in improving the efficiency of entrepreneurial initiatives by supporting the knowledge exchange process, enhancing communication, and developing the necessary skills, and that the Blue Ocean Strategy is considered an important factor in improving the efficiency of business plans. Entrepreneurship by stimulating creative thinking and exploring new opportunities in the market. The most important thing the research recommended is that the entrepreneurship team's understanding of the concept of the blue ocean and how it can be applied in the context of the program must be expanded, and cooperation between government and private sectors and entrepreneurial bodies must be encouraged through holding events. And joint workshops. The research also recommended enhancing the use of technology in knowledge exchange and enhancing communication between members of the entrepreneurship team, by providing training on the use of advanced technologies to improve the effectiveness of knowledge exchange.

**Keywords:** Blue Ocean Strategy, Jeddah Chamber of Commerce, entrepreneurship, knowledge exchange.

## 1. مقدمة

تمر المملكة العربية السعودية بفترة من التغيير الاقتصادي والاجتماعي السريع، وتلعب ريادة الأعمال دوراً مهماً في تشكيل خصائص هذا التحول الشامل، وتعمل الحكومة السعودية جاهدة على تحسين بيئة الأعمال وتعزيز قدرات الابتكار والقيادة. كما أقرت بأهمية القطاع الخاص ورواد الأعمال في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

تعتبر الغرفة التجارية الصناعية بجدة من أهم المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال وتحسين بيئة الأعمال المحلية. تشتهر الغرفة التجارية بجدة بتاريخها الطويل وخبرتها الواسعة في دعم الأعمال، مما يجعلها شريكاً استراتيجياً لرواد الأعمال في القطاع الخاص.

وفي هذا السياق تبحث هذه الدراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين برامج ريادة الأعمال التي تقدمها الغرف التجارية وكيفية زيادة التميز والابتكار في قطاع ريادة الأعمال في المملكة في ظل التحديات والفرص المختلفة التي قد تؤثر على الغرفة. التجارة تحليل إنجاز استراتيجية المحيط الأزرق.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في فهم إمكانية تحسين برنامج ريادة الأعمال في الغرفة التجارية الصناعية بجدة وكيف يمكن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق هذا التطوير وتعزيز عملية التبادل المعرفي، وذلك من خلال معرفة أعماق التحديات التي تواجه المشهد التجاري والريادي في المملكة، وهو جانب قد يعتبر مشكلة للفهم الواقع وتطوير السياسات والبرامج، وفهم إلى أي مدى يلعب اتحاد الغرف التجارية الصناعية دوراً فعالاً في تعزيز ريادة الأعمال، وهو جانب قد يشكل تحدياً لتحسين فعالية الجهود الرامية لتعزيز الريادة، من خلال فهم كيفية قياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على مشاركي برنامج ريادة الأعمال، وتحديد ما إذا كانت هناك فرص غير مستغلة يمكن استثمارها بفعالية في سياق تعزيز ريادة الأعمال، وهو جانب يستدعي دراسة دقيقة للتحقق من الفرص المتاحة وكيفية استثمارها بشكل أفضل.

### 2.1 أسئلة الدراسة

1. ما هي أعماق السياقات والتحديات والفرص التي تطرأ على المشهد التجاري والريادي في المملكة العربية السعودية؟
2. كيف يمكن لاتحاد الغرف التجارية الصناعية السعودية أن يلعب دوراً فعالاً في تعزيز ريادة الأعمال في المملكة؟
3. ما هي الاستراتيجيات التي اعتمدت لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية من قبل اتحاد الغرف التجارية؟
4. هل هناك فرص غير مستغلة يمكن تحقيقها من خلال توظيف استراتيجية المحيط الأزرق في برنامج ريادة الأعمال؟
5. كيف يمكن قياس تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على مشاركي برنامج ريادة الأعمال؟
6. هل تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق أهداف الاتحاد في دعم ريادة الأعمال؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

1. تحليل دور اتحاد الغرف في تعزيز ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، من خلال فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تم اعتمادها من قبل الاتحاد لتعزيز بيئة ريادة الأعمال.
2. فحص التواجد الحالي أو الإمكانيات المستقبلية لتبني استراتيجية المحيط الأزرق في مجال ريادة الأعمال.

3. فهم كيف يمكن تعزيز التبادل المعرفي بين مشاركي برنامج ريادة الأعمال بغرفة جدة، عبر تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحسين التبادل المعرفي نتيجة لتبني استراتيجية المحيط الأزرق.
4. تحليل مدى تكامل برنامج ريادة الأعمال بغرفة جدة مع أهداف اتحاد الغرف التجارية، وتحديد مدى تأثير استراتيجية المحيط الأزرق على تحقيق هذا التكامل.
5. تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه غرفة جدة في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في مجال ريادة الأعمال، وذلك باستكشاف الفرص الغير مستغلة التي يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.
6. استنتاج التحليلات وتقديم توصيات ملموسة لتحسين كفاءة برنامج ريادة الأعمال بغرفة جدة، واقتراح إمكانيات لتعزيز التكامل مع استراتيجية المحيط الأزرق لتعزيز ريادة الأعمال.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

##### 1.4.1. الأهمية العلمية:

1. توفير دراسة شاملة حول تفاعل برنامج ريادة الأعمال بغرفة جدة مع استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك لتحديد مدى ملائمة هذه الاستراتيجية في سياق الريادة في المملكة العربية السعودية.
2. استكشاف إمكانيات توظيف استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز فعالية برامج ريادة الأعمال يمكن أن يقدم رؤى جديدة تثري الأدب البحثي في مجال الريادة والجهات الداعمة.
3. توفير فهم أعمق حول كيفية تطبيق نظريات إدارية محددة، مثل استراتيجية المحيط الأزرق، في سياق الريادة والأعمال، مما يساهم في تطوير النظريات الإدارية.

##### 2.4.1. الأهمية العملية:

1. فهم كيف يمكن لاستراتيجية المحيط الأزرق تحسين برنامج ريادة الأعمال في غرفة جدة يساعد في تعزيز فعاليتها وزيادة استفادة المشاركين.
2. توفير إشارات وتوجيهات لتحسين دور الغرف التجارية في دعم ريادة الأعمال والقطاع الخاص في المملكة.
3. بيان دور التعاون بين كل من ريادي الأعمال والغرف التجارية في تعزيز الابتكار وإيجاد الفرص، ودعم التنمية الاقتصادية.
4. توفير مدخل لصانعي السياسات والقرار لفهم كيف يمكن تعزيز برامج ريادة الأعمال وتوظيف استراتيجية المحيط الأزرق في هذا السياق.

#### 5.1. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث ان المنهج الوصفي يُستخدم لوصف الوضع الحالي والتفاصيل الخاصة ببرنامج ريادة الأعمال في الغرفة التجارية الصناعية بجدة، ويشمل توضيح هيكل البرنامج، والأهداف، والخدمات المقدمة، وكيفية تنظيم وتنفيذ الفعاليات، ويمكن استخدام المقابلات والاستبيانات للحصول على آراء المشاركين والمستفيدين من البرنامج.

والمنهج التحليلي لفهم التأثير الفعّال لاستراتيجية المحيط الأزرق على برنامج ريادة الأعمال ويشمل تحليل مدى توافق استراتيجية المحيط الأزرق مع هدف تعزيز كفاءة البرنامج، ويتطلب تحليلاً للبيانات المقدمة من المنهج الوصفي، مع التركيز على نقاط القوة والضعف والتحديات التي قد تواجه البرنامج.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق

#### 1.1.2. المقدمة

في هذا المبحث سيتناول الباحث دراسة المحيط الأزرق من منظور نظري بحت، وذلك بمراجعة الأدبيات وتحليلها للوصول إلى إطار مفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث لم تحظى باهتمام كبير في النتاج الفكري، لقلة الإجراءات والطرق الأساسية لتطبيقها.

#### 2.1.2. مفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق The Blue Ocean Strategy:

أشارت استراتيجية المحيط الأزرق إلى التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات عند محاولاتها إخراج نفسها من تبعات المنافسة الدمية، وذلك عبر طريق إيجاد مساحة من السوق لا تنافسها فيها مؤسسات أخرى، بحيث تصبح المنافسة غير موجودة فديلاً عن تقاسم الطلب القليل أصلاً وتقليد المنافسين وملاحقتهم، حيث تؤكد استراتيجية المحيط الأزرق على رفعة الطلب والابتعاد عن أي منافسة (قاسم ومحمد، 2013، 44).

وتوضح (نصور، 2016، 49) أن استراتيجية المحيط الأزرق ترغب من المؤسسات أن تبحث عن أسواق حديثة غير تقليدية وغير معروفة لها أو للمنافسين، بغرض خلق الطلب عليها، تتيح فرص استثمارية جديدة بغرض النمو والابتكار.

ومن ثم، ففكرة استراتيجية المحيط الأزرق تركز على أن المؤسسات التي تواجه منافسة شديدة في الأسواق الحالية (المحيط الأحمر) يجب عليها البحث عن أسواق جديدة (المحيط الأزرق) تساعد على الازدهار، نظراً لما يراه كل من كيم وماوربورن (Kim & Mauborgne, 2005, 19) فإن أحسن وسيلة للتغلب على المنافسين هي التوقف عن منافستهم. ومن ثم، يمكن تشبيه الطريقة التي يتم التنافس بها وجهاً لوجه للحصول على نصيب من السوق الحالية من خلال تقييم المنافسين ومحاولة التفوق عليهم بعملية التنافس في (محيط أحمر). لذا فإن الاستراتيجية الأجل من ذلك تتمثل في محاولة البحث عن (المحيطات الزرقاء)، أي الأسواق لم تستغل، والتي لم يستهدفها أحد، والتي تمتلك إمكانات نمو هائل.

#### 3.1.2. الفرق بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء:

يرتكز المخطط الاستراتيجي في إطار إستراتيجية المحيط الأحمر على منافسة السوق، حيث تجتهد المؤسسات بغرض المحافظة على حصتها السوقية في الأسواق التقليدية، ولهذا الغرض لجأت إلى تنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، واستعمال إستراتيجيات دفاعية داخل سوق تنافسي محدد، للمحافظة على وجودها في تلك البيئة الدمية (طالب والبناء، 2012، 36). فأغلب الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تجربها المؤسسات اليوم تقع وفق إطار إستراتيجية المحيط الأحمر، فهي ممارسات وعمليات مكررة وروتينية وموجودة غالباً في عالم الأعمال، بالإضافة إلى أن معيار نجاحها الرئيس

يتمثل في المنافسة العالية والدموية والمعتمدة على بعض المهارات مثل: تعظيم الجودة أو تقليل التكاليف، أو تحسين المنتج. أما المحيطات الزرقاء فتتمثل الممارسات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية غير المكتشفة أو تلك المناطق النائية البكر من السوق والتي لم يعرفها المنافسون ولم يلوثها اللون الأحمر الذي يميز المنافسة الدموية "المحيط الأحمر" (أحمد، 2010).

وأن المخطط الإستراتيجي للمحيطات الزرقاء يساهم في خلق بيئة جديدة تعمل على إعادة تعريف المنتجات أو الخدمات، حيث تختفي فيها طبيعة المنافسة، وتصبح أمراً غير مطروح بالمرّة، وتسعى المؤسسات في إطاره للتمايز والقيادة في الكلفة في نفس الزمن. تشابه خصائص استراتيجية المحيط الأزرق تلك الاستراتيجيات التي يستعملها المنقبون من حيث البحث عن أسواق ومنتجات وخدمات جديدة. والواقع أن معظم المؤسسات تستشعر الخطورة عند الدخول لأسواق جديدة أو عند السعي لصنع طلب جديد؛ لذلك فهي تحبذ البقاء في بيئة المحيط الأحمر الواضحة والمعروفة بالنسبة لها، وذات الدخل البين والمحدد على الاستثمار (طالب والبناء، 2012، 37-38). وفيما يلي جدول يشير إلى أهم الفروق ما بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء.

### جدول (1) أهم الفروق بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

1	وجه المقارنة	استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
2	طبيعة المنافسة	إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمراً غير مطروح
3	طبيعة الطلب	استغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
4	استراتيجية الكلفة والقيمة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
5	الأنشطة المنظماتية	تبعية أنشطة المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة الكلفة	تبعية أنشطة المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة معاً

Source: Karlin & Lindsey, 2006, 84

#### 4.1.2. مبررات تبني فلسفة المحيط الأزرق:

توجد محفزات عديدة تدفع المؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء، أهمها: العولمة وتجلياتها المتمثلة في مجموعة من التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، بجانب الازدهار السريع في مجال تطوير التقنيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية والخدمية، إضافة إلى حرية وسرعة تدفق البيانات والمنتجات، وإزالة الصعوبات التجارية ما بين الدول، وزيادة العرض على الطلب مما يؤدي على اشتعال حروب الأسعار، وتقليص هامش ربح العديد من المؤسسات.

وعليه، فإن أهم الأسباب الملحة التي تدفع المؤسسات لإيجاد وتبني فلسفة المحيط الأزرق ما يلي: (Kim & Mauborgne, 2015, 4; Rainey, 2006, 1)

- التقدم العالي والسريع في حقل التقنيات المستعملة في العمليات الخدمية والإنتاجية.
- رفع أعداد الصناعات والخدمات وزيادة الطلب عليها.
- عولمة الأسواق، وسرعة نقل التكنولوجيا وانتقالها، والتداول الآلي للبيانات.

د. ازدهار وتطور السوق من خلال التمايز في التسويق.  
هـ. التغييرات والتقلبات الاقتصادية والتشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة منظمات الأعمال الدولية، وصعوبة التنبؤ بها.  
و. وصول المؤسسة إلى مراحل يكون فيها السوق محظوراً، وتكون غير قادرة على التميز في مواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة متنوعة، وفق تبني استراتيجية المحيط الأزرق والتي تجعل المؤسسة بلا منافسين خلال فترة محددة.

في ضوء ما سبق يمكن القول إن مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاهات الإدارية الذي سادت خلال القرن العشرين في طريقه إلى الزوال. ومع تزايد شدة المنافسة في إطار المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى اهتمام أكبر بالمحيطات الزرقاء، بشكل يفوق ما اعتاد عليه العديد من المديرين الحاليين.

الجدير بالإشارة وجود مدخلين رئيسيين ضروريين لإنشاء المحيط الأزرق، هما: (Kim & Mauborgne, 2015, 119)

**المدخل الأول:** خلق منتجات وخدمات جديدة تماماً. وعلى الرغم من أن هذا المدخل لا يراعي متطلبات وحاجات المجتمع، غير أن التجارب أثبتت فاعليته.

**المدخل الثاني:** خلق تطبيق جديد ومبتكر، وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود بالفعل حالياً حيث إن الكثير من المؤسسات اليوم تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعكسة؛ مثل محاولة خلق أساليب جديدة لدعم الكفاءة الداخلية للمؤسسة، وتوسعة صافي فوائدها ومراقبة طرق المنافسين في اختراق السوق، أي أن هذا المدخل يعتمد على الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### 5.1.2. الشروط الرئيسية لتبني استراتيجية المحيط الأزرق:

عندما تريد المؤسسة تغيير محيطها عليها أن تستوفي شرطين رئيسيين هما (عيسى، 2012، 333-334)

- **الشرط الأول:** وجوب إيقاف منافسة المؤسسات الأخرى وتجاهل المنافسين؛ وأحسن طريقة للتغلب على المنافسين لا تكون في مواجهتهم والاستمرار في منافستهم بل في تجاهلهم والابتعاد عنهم، وتركيز الاهتمام بالعمل.
- **الشرط الثاني:** تشجيع التفوق والتميز مع التمسك بالأصالة يمثل التميز السبيل الرئيس لإيجاد محيط أزرق، كما تمثل الأصالة معيار النجاح الرئيسي في إيجاد هذا المحيط.

### 6.1.2. مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك العديد من المبادئ التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لصياغة استراتيجيات المحيط الأزرق وتنفيذها بصورة مستدامة، وهذه المبادئ هي: (Kim & Mauborgne, 2015; Siegemund, 2009)

#### المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق:

وهو مبدأ من شأنه تمكين الجهاز الإداري للمؤسسة من تحديد المسارات المنهجية التي ستتيح له اختيار مجالات ومساحات في السوق لا يمكن لأي مؤسسة منازعتها فيه والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها. ومن ثم، تتعلم المؤسسة من خلال هذا المبدأ إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق بعض النقاط الرئيسية التي يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد مثل دراسة العملاء وتحديد متطلباتهم ودراسة رغباتهم وميولهم.

### المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكاملة

المؤسسات التي تسعى لتبني استراتيجية المحيط الأزرق تحتاج إلى التركيز على الخلفية العامة، حتى لا تفقد بين أرقام الاستراتيجيات، والتي تؤدي في النهاية إلى فقدان الغرض الرئيسي بين مجموعة كبيرة من المعلومات. فالشكل الكلي يتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص المتاحة، والنظر للبيئة التنافسية من خلال أعين زبائنها ومن ثم تطوير الأداء وفقاً لأغراضهم.

### المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

يجب على المؤسسة حصر العملاء المتوقعين ودراساتهم بشكل دقيق. ويمكن تحديد العملاء على النحو الآتي:

- أ. العملاء المتوقعون هم من يبحثون دوماً عن الحديث والجديد وهم من سيكونون في مقدمة المتقبلين للتغيير.
- ب. العملاء غير المتقبلين هم من تتوقع منهم المؤسسة الرضا التام وعدم القبول للمنتج أو الخدمة الجديدة.
- ج. العملاء غير المعروفين هم عملاء خارج نطاق طلب المنتج أو الخدمة، ومن ثم، ترغب المؤسسة لتحديد آليات جذبهم أو جذب جزء منهم لهذا المنتج أو الخدمة الجديدة.

### المبدأ الرابع: وضع استراتيجية منهجية صحيحة متسلسلة

يمكن وضع استراتيجية منهجية صائبة متسلسلة من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتنظيمها، ودراسة الظروف المحيطة بالمنظمة وفهمها؛ مما يخدم المديرين الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات المناسبة والمتوقعة للعملاء. ومن الأمور التي تساعد في ذلك امتلاك المؤسسة للموارد التي تساعد على تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان الملائمين لتحقيق أغراضها والوصول لاحتياجات العملاء في كل مرحلة.

### المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات

يجب على المؤسسات بذل الجهود المكثفة لتجاوز الصعوبات الذي قد تنشأ وفق المنافسة الخارجية، عن طريق ترتيب الأقسام الداخلية، وإعادة توزيع المهام والأدوار، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب والمشاركة والتعلم، للحد من الصعوبات والمشاكل الناجمة عن المحيط الأزرق.

### المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق

لتحقيق نجاح استراتيجية ما يحتاج إلى بذل جهد عالي وإضافي من كل أعضاء فريق العمل من خلال توزيع الارتباطات، والتوقعات، والتفسيرات، وهو ما يسهم في إبحار المؤسسة إلى المياه المفتوحة للمحيط الأزرق.

وهو ما يعني أن صياغة استراتيجية المحيط الأزرق بكلية التربية - جامعة سوهاج لا بد أن تركز على تحديد المسارات المنهجية التي ستمنح إدارة الكلية اختيار مجالات ومساحات في السوق لا يمكن لأي كلية أخرى منافستها فيه. هذا إلى جانب تركيز الكلية على الشكل العام للاستراتيجية، حتى لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات، والتي تؤدي في النهاية إلى فقدان الغرض الرئيسي بين مجموعة كبيرة من المعلومات؛ وعلى الكلية أيضاً تحديد العملاء المتوقعين ودراساتهم بشكل دقيق؛ ثم ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للكلية وتنظيمها، ودراسة الظروف المحيطة بها وفهمها؛ مما يدعم المديرين الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات المناسبة والمتوقعة للعملاء. كما يجب على الكلية تجاوز الحواجز التي قد تنشأ وفق



المنافسة الخارجية، عن طريق ترتيب أقسامها الداخلية، وإعادة تقسيم المهام والأدوار، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والمشاركة والتعلم، للحد من المشكلات الناجمة عن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. كما أن تحقيق تقدم استراتيجي ما يحتاج إلى بذل جهد إضافي من كل أعضاء فريق العمل بالكلية من خلال تحديد الارتباطات، والتوقعات، والتفسيرات، وهو ما يسهم في انغماس الكلية في المياه الواسعة للمحيط الأزرق.

### 7.1.2. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

يمكن تفسير أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على النحو الآتي (الطائي، 2006، 55)؛ (الطائي والعلاق، 2009، 299)، (Kriesel, 2006, 244) (Kim & Mauborgne, 2015)، (Yang, Kai, 2007, 4-47)

**الزيادة Raising:** ويقصد بها الزيادة في بعض الأشياء التي ستؤدي إلى زيادة وتحسين الجودة في المنتجات والخدمات المطلوبة للعميل مثل: زيادة أماكن تقديم المنتج الخدمة، وزيادة مستوى الجودة، وتحسين طريقة العرض، والحرص على تلبية احتياجات العملاء. وبالتالي، تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق والتميز على منافسيها من حيث التركيز على بعد الزيادة.

**الاستبعاد Elimination:** يتمثل في استبعاد بعض المكونات غير الضرورية والتي لا تؤثر في مستويات البيع أو الجودة، مما يقلل من قيمة التكاليف. فمثلاً يمكن استبعاد تقديم خدمة ما ليس لديها إقبال، أو التخلص من بعض العاملين الذين يُركون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً عالية، كما يمكن استبعاد بعض النفقات العالية التي يمكن أن تعمل على نقص تكاليف تقديم الخدمة.

**التقليص Reduction:** يتمثل في نقص بعض إجراءات العمل غير الهامة التي تسهم في خفض التكاليف حيث تبلغ عدد من المؤسسات في تكاليف تقديم الخدمة للعملاء، الأمر الذي يرفع التكاليف بلا ربح ومن ثم تلجأ المؤسسة إلى تخفيض حجم استثماراتها - بقدر ما تستطيع - إلى أدنى حد ممكن من خلال تقليص الأفكار غير الهامة، مثال ذلك: تقليص التطبيقات أو الأفكار المضرة للبيئة والاهتمام بتطبيق الأفكار البيئية الجديدة، الأمر الذي قد يميز المؤسسة عن منافسيها أمام العملاء وأصحاب المصلحة.

**الابتكار Creation:** يعتبر الابتكار أحد العناصر المميزة للمؤسسات التقدمية في بيئات اليوم المتغيرة، وبالتالي فالمنظمات الأفضل هي القادرة على التجديد والابتكار. ويشير الابتكار إلى صنع الأفكار الجديدة والتميز، وتحديد أساليب حديثة ومرضية للعملاء لتقديم عرض السلع والخدمات وإيجاد نظم أو ممارسات جديدة تساعد المؤسسات في إنجاز منتجاتها وخدماتها بشكل أفضل. لذلك، فالمؤسسات المبدعة والمبتكرة هي القادرة على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات جيدة ومفيدة.

وبالتالي، فالمؤسسة التي تتبنى استراتيجية المحيط الأزرق تسعى دائماً إلى ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وتوفير بيئة عمل مبتكرة، واستعمال طرق إنتاج وتسويق مبتكرة وذات قيمة جديدة. حيث إن تقديم القيمة دون ابتكار مجرد إضافة، أما الابتكار دون قيمة فيجعل منه مجرد تكنولوجيا، ويطلق عليه مستقبل السوق، والذي قد يسبق توقعات واستعدادات العملاء فيمنحهم خدمة أو منتجاً لا يكونون مستعدين لقبوله أو لشرائه، وهو ما يؤدي إلى فشل هذا الابتكار.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الفلسفة التي تعمل عليها استراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في تجنب المؤسسات للمنافسة العالية مع غيرها، واتخاذ حزمة من القرارات الإدارية والإجراءات نحو تقديم عروض وخدمات جديدة ودخول أسواق غير تقليدية، من خلال تجنب المنافسة داخل المحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وخدمات وأسواق حديثة غير مستهدفة فيما يطلق

عليه "المحيط الأزرق"، من أجل ابتكار قيمة جديدة لكل من العميل والمؤسسة. وهي استراتيجية تركز المؤسسات على البقاء والنجاح، وهي بمثابة فرصة لها للتخلص من أي منافسة؛ لأنها تهتم بالتركيز على المساحات غير المعروفة في محيط العمل حيث إن لجوء المؤسسات إلى القضاء على المنافسين استراتيجية تحيط بها الكثير من المخاطر التنافسية - حالياً - تؤدي إلى صعوبة في إيجاد مساحات جديدة لها داخل ميدان العمل، واكتساب ثقة العملاء. ولكي تتخلص تلك المؤسسات من نطاق المنافسة القديمة ينبغي على مديريها التركيز على استقطاب عملاء جدد وفهم طبيعة العمل في مجالات جديدة، وعدم التركيز على الاستراتيجيات الممتازة، مقابل الاستراتيجيات ذات التكلفة المنخفضة. وتقوم استراتيجية المحيط الأزرق على فكرة مؤداها أن المؤسسات التي تواجه منافسة شرسة في محيط عملها (المحيط الأحمر) يجب عليها البحث عن أسواق جديدة، وعملاء جدد (المحيط الأزرق) لكي تنهض وتحقق نجاحات بعيداً عن المنافسة التقليدية.

## 2.2. المبحث الثاني: تبادل المعرفة

### 1.2.2. المقدمة

سيتم في المبحث تقديم عرض للمحاولات التي تناولتها الأدبيات عن تبادل المعرفة وذلك بغرض بأعم المقاييس التي استخدمت في قياس تبادل المعرفة التي اعتمدها وتم تطبيقها ودراسة مدى إمكانية تطبيقها وتوظيفها.

### 2.2.2. مفهوم تبادل المعرفة

يُعد مفهوم تبادل المعرفة بسيط، فإن تنفيذه في الإطار التنظيمي ليس كذلك، ويعود هذا إلى أن المنظمات عادةً لا تعرف ما تمتلك من معرفة. كما أن لديها عادةً عوامل داخلية تعيق تبادل الأشكال المتنوعة للمعرفة بين مواقعها الكثيرة. ومع تطور هذا المفهوم ساهمت العديد من الدراسات في فهم النواحي المتنوعة لهذه الظاهرة، حيث تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجهات نظر مختلفة وكثيرة، فأبسط صيغة لتبادل المعرفة هو اعتبار تبادل المعرفة كتقاسم ومشاركة المعرفة بين الناس Knowledge Sharing، حيث تحتوي مشاركة المعرفة على أخذ وإعطاء بيانات مؤطرة ضمن بيئة المشاركين وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تبادل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأشخاص الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأشخاص. وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي: (أسمهان وإبراهيم، 2008، ص 7)

يمكن تعريف المشاركة بالمعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأشخاص والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن مخصصة لخصم المعرفة من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها ثم فهمها والاستفادة منها.

يمكن اعتبار المشاركة بالمعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المتنوعة المعتمدة على معرفة ما حيث يعمل المستقبلين للمعرفة باستعمال هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

المشاركة بالمعرفة يقصد بها التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراعياً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأشخاص أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة بالمعرفة.

ويشير الباحث أن المشاركة بالمعرفة هي عملية هامة لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأشخاص الصريحة والضمنية من خلال عملية التبادل التي تركز على مشاركة المعرفة الصريحة باستخدام الاتصالات بين الأشخاص والجماعات والمنظمات، أو من خلال النواحي الاجتماعية التي تسهم في مشاركة المعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة جديدة.

أما بالنسبة لمفهوم تبادل المعرفة فإننا هنا نميز بين تبادل المعرفة الذي يحدث بصورة طبيعية وغير رسمية، وتبادل المعرفة الذي يحدث من خلال مجموعة من الإجراءات والأعمال الروتينية الرسمية. وبالتالي يمكن القول أن تبادل المعرفة هو عملية ربط وليس جمع، حيث تعتمد على اختيار الفرد ورغبته في تبادل المعرفة أو استقبالها، أي أن عملية تبادل المعرفة عملية ثنائية تشتمل فعيلين: (Yamao, M. Fenwick, 2006, p3)

تبادل المعرفة وقدرة مستقبل المعرفة التي تعبر عن إمكانيات مستقبل المعرفة على استيعاب المعرفة المنقولة والاحتفاظ بها.

امتصاص المعرفة من قبل المستقبل تؤدي إلى تغييرات في السلوك وفي خلق معرفة جديدة. إن عملية تبادل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية المشاركة بالمعرفة داخل المنظمة، وقد تتعرقل هذه العملية بسبب الاختلافات بين مرسلي ومستقبلي المعرفة من حيث المعرفة السابقة وما يقابلها، وكذلك اختلاف تصوراتهم وتفسيراتهم لهذه المعرفة، فالمعرفة الواردة من المستقبل قد لا تتطابق وتشبه ما أرسله المرسل (J. Yang, Vol 11, No.2,2007, p: 83-90).

لذلك تعني عملية تبادل المعرفة بأنها إيصال المعرفة المناسبة إلى الفرد المناسب في الزمن المناسب وفق الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. (R.Li-Hua, Vo12, No1, 2007, p88). كما تم تعريفها بأنها "العملية التي تحتوي مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء. (R. Berryman, May,2005, p:13-18)

من ناحية أخرى تم تعريف تبادل المعرفة التنظيمية بأنها اكتساب المعرفة من حالة محددة وتطبيقها في حالة أخرى، حيث يعبر المكان الذي تكتسب منه المعرفة بالإطار التعليمي، والمكان الذي تطبق فيه المعرفة بنطاق التبادل". (V.Wijk, Vo145, No.2, 2008, p:815-38)

ولذلك تعتبر عملية تبادل المعرفة بمثابة تبادل معرفي ثنائي بين مرسل المعرفة ومتلقيها، فمصالح متلقي المعرفة متشابهة ومتطابقة، ولذلك فإن عملية تبادل المعرفة تساهم في خلق المعرفة وتطبيقها. من خلال الجمع بين المعرفة المنقولة والمعرفة الموجودة لدى المتلقي. لذلك يركز البعض على التغييرات التي يجلبها المستقبل من خلال مشاركة معرفتك وزيادة تأثير تجربتك (I.Nonaka, R. Toyama, Vol 11, No5, 2002, p:995-1009)

من هذه التعريفات يمكن أن نستنبط بأن تبادل المعرفة أمر في غاية الأهمية الاستثنائية، ولاسيما في عصر البيانات الذي نعيشه، وإن قدرة التعلم التنظيمية هي مفتاح نجاح تبادل المعرفة التنظيمية، فأحد أبرز أسباب التركيز على تبادل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة، إذا لم يتم تبادل ومشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استعمالها دون تحميل المنظمة تكاليف عالية جراء النقل.

ويمكن أن تنتقل المعرفة بين الأشخاص وبين مستويات متنوعة من الهرم التنظيمي وبين أنواع الوحدات والأقسام، والأهم النقل بين الشركات، حيث يقوم ممثلين عن الشركات أو فرق عمل أو منظمات بعمليات التبادل وتلقي الخبرات والمعارف والتأثر بها. (J.Bou-Liusar, Vol10, No.4, 2006, P:100-112)

ويرى الباحث أن التعاريف المتنوعة لتبادل المعرفة تعبر في مضمونها عن حركة المعرفة وتطبيقاتها من قبل المستقبل والتي تؤدي إلى صنع أو إيجاد معرفة جديدة أو إلى تغييرات في السلوك والتصرف.

بعد عرض تعاريف تبادل المعرفة سوف نتعرف على أشكال تبادل المعرفة وأهم نماذج التبادل ثم أنواع تبادل المعرفة.

### 3.2.2. أنواع تبادل المعرفة

توجد خمسة أنواع رئيسية لتبادل المعرفة التنظيمية يختلف كلاً منها حسب الغرض والطريقة والمنهج الذي تنفذ بموجبه وهي:

#### 1. التبادل المتسلسل:

يفسر هذا المنهج تبادل المعرفة حيث ينتقل نفس الفريق من موقع إلى آخر بخبرته وتجاربه، أي أنه يؤدي نفس المهام ويستخدم نفس المعرفة والخبرة، ولكنه ينتقل من موقع إلى مكان آخر. وعندما يكمل مهمته في الموقع الأول ينتقل إلى الموقع الثاني والثالث والموقع الرابع وهكذا. لذلك، يتم تنفيذ المهام بناءً على جودة المعرفة الفريدة لنفس الفريق. وتشمل خصائص تبادل المعرفة هذا السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام. ويضمن هذا النوع من تبادل المعرفة عدم حدوث الأخطاء أو تكرارها، وهو ما يكون مكلفاً في كثير من الأحيان لأجزاء معينة من المنظمة، ويتم نقل المعرفة من شخص واحد بهذه الطريقة، إما معرفة صريحة أو معرفة ضمنية. Knowledge

#### 2. التبادل القريب:

وهو ينطوي على تبادل المعرفة وتطبيقاتها من فريق يرسل المعرفة إلى فريق آخر يتلقى المعرفة ويتعامل مع نفس المهام في نفس الإطار ولكن في موقع مختلف. المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس التجربة بمعايير ومواصفات موحدة يقدمها الفريق الأول للفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي معرفة صريحة.

#### 4- التبادل البعيد:

ويعتمد هذا النهج على تبادل المعرفة الضمنية في أذهان فريق من الخبراء الذين يعتبرون مرسلي المعرفة. استخدم الفريق خبرته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير البيانات المتعلقة بالخبرة المعرفية. يستقبل الفريق الثاني الفريق الأول من خلال علاقة تكامل مع بياناته.

#### 5. التبادل الاستراتيجي:

ويعتمد هذا النوع من النقل على درجة عالية من التداخل والتعقيد بسبب التغييرات والاختلافات الزمانية والمكانية بين فريق المعرفة الأول (أي مرسل المعرفة) والفريق الثاني المتلقي للمعرفة.

#### 6. تبادل الخبر:

يشير هذا النوع إلى تبادل المعرفة الضمنية المتعلقة بالمهام المتكررة، وعادة ما يتم تبادل المعرفة هذا بواسطة شخص واحد (أي خبير) وليس فريق عمل.

ويمكن القول بأن المنظمات لا تعتمد على نوع واحد من هذه الأشكال لتحقيق النجاح في تبادل المعرفة، وإنما يمكن أن تلجأ إلى استعمال العديد من الأنواع أو حتى مزيج من نوعين للاستفادة من المعرفة، حيث يعتمد نجاح تبادل المعرفة بشكل كبير على تراكم المهارات التي تسهل عملية التبادل بين الأشخاص أو المنظمات. من جهة أخرى قد تكون هناك فجوة كبيرة بين المرسل والمستقبل فيما يتعلق بالتطور الفكري والاقتصادي بينهما مما يصعب عملية النقل، وفي هذا المجال هناك ثلاث تقنيات لعملية تبادل المعرفة هي:

النسخ الانتقائي: وبموجبها يختار مستقبل المعرفة بشكل انتقائي المعرفة التي تلائم مخزونه المعرفي الموجود لديه، ويتم التبادل من قبل مجموعات وعلى المستقبل استخدام المعارف المكتسبة وذلك بغرض زيادة قاعدته المعرفية.

التكيف: وهي تقنية تحتاج التزام أكبر من المستقبل وفي الغالب المعرفة المكتسبة غير موجودة في مصادر المعرفة المتوفرة لديه سابقاً، وعليه فإن على المستقبل أن يعدل ويغير في المعارف المخزنة لديه بما يتناسب معها في المعارف المكتسبة الجديدة، وتستخدم هذه التقنية من قبل مجموعات ذات كفاءة عالية ومتمكنة من الخبرات المكتسبة والمخزنة.

الاندماج: ويحدث عندما لا تكون المعرفة الجديدة المكتسبة موجودة في المصادر الموجودة سابقاً وغير مطبقة مباشرة في البيئة المحيطة بها، ويعمل على تطبيق هذه التقنية مجموعات خبيرة ذات معرفة وخبرة عالية في هذا الحقل، وعلى المستقبل في هذه التقنية أن يمتلك معرفة ضمنية تساعده في إدراك وتحديث المعارف، وأن يكون قادراً على التواصل واكتساب وامتصاص المعارف الصريحة والضمنية.

### 3.2. المبحث الثالث: التجارب العالمية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

فيما يلي بعض التجارب العالمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الشركات.

#### 1.3.2. تجربة شركة South west Airlines :

ابتكرت شركة South west Airlines محيطاً أزرقاً من خلال الجمع بين توجيهين متناقضين لدى العملاء أي بين سرعة السفر بالطائرات ومرونة واقتصاد النقل بالسيارات. ولتحقيق ذلك عرضت الشركة على العملاء سفر سريع ومتعدد الرحلات بأسعار جذابة، إذ قامت بتقليص عناصر معينة يلتزم بها أغلب المنافسين وقامت بزيادة عناصر أخرى لم يهتم بها المنافسين في صناعة الخطوط الجوية. و بالتالي من خلال خلق عوامل جديدة مستمدة من الصناعات البديلة لنقل السيارات تمكنت الشركة من تقديم فوائد غير مسبوقه للمسافرين جواً وحققته قفزة في القيمة بنموذج أعمال منخفض التكاليف، وبالنظر إلى منحنى القيمة للشركة نلاحظ انها تختلف عن بقية المنافسين حيث تتوافق مع بعض المحاور الثلاث الضرورية لاستراتيجية المحيط الأزرق هي:

التركيز: كل استراتيجية عظيمة لها تركيز يعكس في منحنى قيمة الشركة، وبالنظر إلى منحنى قيمة الشركة يمكننا أن نرى بوضوح أنها تركز على ثلاثة عناصر: (الخدمة الودية، والسرعة، والرحلات المتعددة). وتستطيع الشركة تسعير رحلاتها بنفس سعر نقل السيارات تقريباً، وفي المقابل لا تقوم بأي استثمار إضافي في الوجبات والصالات الفاخرة والمقاعد الفاخرة. وعلى النقيض من ذلك، تستثمر الشركات المتنافسة في جميع العوامل التي تتنافس في صناعة الطيران، مما يجعل من الصعب عليها مطابقة الأسعار .

- الاختلاف: تتشابه معظم الشركات في تقديم الوجبات والصالات الفاخرة، ومن خلال تطريز النسيج الاستراتيجي وجدنا أن الشركات ذات الاستراتيجيات المتشابهة لديها منحنيات القيمة نفسها تقريباً، لذلك يمكن تلخيص الأمر في "نسيج استراتيجي واحد ونسيج استراتيجي واحد". منحى القيمة، لكن منحى القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق مختلف ويتميز بالحركة، وأربعة: الاستبعاد، التخفيض، الزيادة، الابتكار.

- شعار جذاب: إن الإستراتيجية الجيدة لها شعار واضح وجذاب، "احصل على سرعة الطائرة بسعر السيارة، كلما كنت في حاجة إليها." هذا هو شعار شركة ساوثويست، وهو شعار جذاب. لا يمكن أن يكون الشعار مجرد وصف جيد ورسالة واضحة، بل يجب أن يعبر عن مزيج من القيمة التي تقدمها الشركة بإخلاص، وإلا فإنها ستفقد ثقة عملائها واهتمامهم. أحد معايير الاختيار الفعال لاستراتيجية الشعار ومزاياه يكمن في أصالة الشعار الذي يلخصه للعميل .

### 2.3.2. تجربة شركة Polo Ralph Lauren

قامت شركة Polo Ralph Lauren بابتكار سوقاً جديداً في صناعة الملابس يقوم على مبدأ متناقض أي أزياء راقية بدون موضة، تجاوزت المبيعات بالتجزئة في جميع أنحاء العالم خمس مليارات دولار، وتعد الشركة أول بيت للتصميم امريكي تحصل على علامة تجارية عالمية بنجاح منذ نشأة بيت التصميم قبل أكثر من 30 سنة أنتقد خبراء الصناعة أزياء لشركة حيث تم طرح السؤال التالي: (أين هي الموضة؟ وكيف تفرض مثل هذه الأسعار المرتفعة بينما الأزياء تفتقر للإبداع في التصميم؟) لكن مع الوقت نفس الأشخاص الذين انتقدوا الشركة اشتروا ملابسها كما فعل في كل مكان وكان افتقار Lauren للأزياء أكبر نقاط قوتها وتم تأسيس السوق على المزايا الحاسمة للمجموعتين الإستراتيجيتين اللتين هيمنتا على سوق الملابس الراقية:

المجموعة الأولى (BUDGET CLASS): حجم مرتفع وسعر منخفض.

المجموعة الثانية (HIGH CLASS): الخطوط الكلاسيكية.

وهنا يمكن طرح السؤال ما الذي يجعل العملاء يقتنون بشكل مرتفع أو منخفض من المجموعة الأولى أو الثانية، فمعظم العملاء لا يشترون الأزياء الفاخرة للحصول على أزياء تافهة تصبح قديمة بشكل سريع كما انهم لا يستمتعون بدفع أسعار سخيفة يمكن أن تصل إلى 500 دولار للقميص بل يشترون الأزياء الفاخرة للقيمة العاطفية لارتداء اسم مصمم حصري أي اسم يقول اناء مختلف أقدر الأشياء الدقيقة في الحياة، كما انهم يقدرون الشعور بالفخر للمواد والاحترافية الدقيقة المصنوع منها الملابس أسست الشركة علامتها التجارية بين المجموعتين الاستراتيجيتين إذ لم تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بينهما واكتسبت مزايا التداول، اسم المصمم، اناقة المتاجر، فخامة المواد التي تجسد ما يقدر العملاء في الأزياء، واكتسبت مظهرها من المظهر الكلاسيكي المطور وسعره أفضل من سعر الخطوط الكلاسيكية. فمن خلال الجمع والربط بين العوامل الأكثر جاذبية واستبعاد وتقليص عناصر أخرى لم تحصل الشركة على حصة من القطاعين بل جذبت أيضاً عملاء جدد إلى السوق.

من أجل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل فعال على قمصان بولو رالف لورين، تم رسم تطريز القماش الخاص بالاستراتيجية لتقييم مكانتها بدقة مقارنة بالمنافسين واكتشاف درجتها الرائدة بناءً على العناصر التنافسية الأساسية للصناعة. تدخل سلسلة القمصان البحر الأحمر، وينقسم سوق القمصان إلى فئتين :

الفئة الأولى: Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Nautica, Hush puppies

## الفئة الثانية: ( Gap, Byc )

تمت مقارنة Polo مع أحد المنافسين من الفئة الأولى (Tommy Hilfiger وآخر من الفئة الثانية Byc) حيث اتضح أنّ Polo متغلغلة في المحيط الأحمر والمنافسين يستثمرون نفس المبلغ في نفس العناصر التنافسية الرئيسية وهذا ما جعل الشركة تفتقد للاختلاف والتركيز والشعار الجذاب وبالتالي للابتعاد عن المنافسة فكرت الشركة الاستفادة من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وخلق سوقاً جديداً من خلال التركيز على مجموعة الخطوط الكلاسيكية (الفخامة، التميز، الحالة الاجتماعية والجمال (ومجموعة الميزانية) السعر المنخفض والتوفر).

تم رسم تطوير نسيج الاستراتيجية لقمصان Polo أنّ الشركة ركزت على استبعاد التخصيص، تخفيض التنوع في التصميم والسعر والفخامة، واختلفت في زيادة البيع الإلكتروني والمتانة وابتكار تصميمات محلية ودولية والتوزيع عالمياً بدلاً من التوزيع الحصري لمتاجرها فقط، وشعارها أصبح (لست بحاجة إلى أن تنفق مثل المشاهير لتبدو كما تحب).

## 3.3.2. تجربة شركة Apple

عندما رصدت شركة Apple الاتجاه الطاعني لتبادل الملفات الموسيقية عبر الإنترنت بطرق غير قانونية وجدت فيها اتجاهًا وفرصة لها، إذ أنّ برمجيات تبادل الملفات الموسيقية مثل Napster و Kazaa صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الإنترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم ولكن بطرق غير قانونية. بحلول سنة 2005 كان يتم تبادل أكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الإنترنت شهرياً فأصبح الاتجاه غير قابل للتحويل وذا مسار محدد، استغلت Apple هذا الاتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد (آي بود) وأطلقت موقعاً إلكترونياً اسمه آي تيونز (i Tunes) لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية بالاتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى، (EMI group, BMG.Sony, Universal Music, group, Warner, Brothers Records).

وبالتالي، يوفر iTunes إمكانية تنزيل ملفات الموسيقى بشكل قانوني، وبفضل هذه العملية يتوافد العملاء على الموقع وتستفيد منه شركات الموسيقى والفنانون. ويحصلون من خلال iTunes على 65% من سعر تنزيل الأغاني، وبالإضافة إلى ذلك، توفر الشركة الحماية لشركات الموسيقى من خلال عدم قصر العملاء على سبع نسخ فقط من الأغاني على أقراص ليزر، مما يساعد على إشباع رغباتهم، وتقليل خسائرهم. هناك أيضاً خطر القرصنة. وتشير التقديرات إلى أن ملفات الموسيقى التي تم تنزيلها من خلال iTunes تمثل 70% من إجمالي عدد الملفات المنزلية التي تم تنزيلها بشكل قانوني في سوق الإنترنت، كما قال Nelson Net، لذلك تمكنت Apple من إنشاء سوق زرقاء للموسيقى الرقمية من خلال فن التسويق الأزرق المبتكر.

بعد النجاح الذي حققه خط (آي بود) قررت Apple التطور في صناعة الهواتف الذكية الضخمة التي يتم صناعتها بإمكانيات كبيرة لكنها تبدو غير جذابة مع ميزة لوحة المفاتيح الصعبة الاستخدام، لذلك قرر ستيف جوبز صنع جهاز جذاب يمنح المستخدمين كل ما يتوقعونه مثل قائمة المتصلين المفضلين، جهات الاتصال والألعاب السهلة التمرير بالنسبة للمبتدئين. في العام التالي تم إطلاق منصة لتطوير التطبيقات الخاصة بالآيفون وأثمرت هذه الفكرة بشكل جيد إذ ساعدت في إنشاء صناعة جديدة تماماً لمطوري تطبيقات الجوال. استغرق المنافسون أكثر من عامين لمطابقة الآيفون حيث كان من الصعب عليهم كسب عملاء آيفون، وبالنسبة لآيفون 4 ساهم في الحصول على حصة سوقية عالية بسبب مزاياه المتعددة التي كانت بعيدة كل البعد عن المنافسين. إنّ استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة لم يكن في إطلاق الهواتف الذكية لكن تمثّل في إطلاق أول

هواتف ذكية سهلة الإستخدام، وكانت هذه الحيلة ابتكارا في ذلك الوقت. ففي إطار التحركات الإستراتيجية يتضح أنّ الشركة قامت باستبعاد نماذج عديدة صعبة وقلصت الأضرار المادية، تطبيقات الأعمال المدمجة وأداء جهاز الكمبيوتر في الجانب السفلي، وأضافت الانترنت عبر الجهاز النقال، أسلوب الترفيه وسهولة لاستخدام وابتكرت حرية التعديل.

#### 4.3.2. تجربة شركة (DDA) دانون جرجرة الجزائر

إنّ قطاع منتجات الألبان في الجزائر الذي اشتدت فيه حدة المنافسة منذ نهاية القرن الواحد والعشرون خاصة مع تزايد عدد الفاعلين في القطاع سواء محليين أو دوليين أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في قواعد اللعبة التنافسية، ومن بين الفاعلين في هذا القطاع التي قامت بإعادة هيكلة قواعد لعبة المنافسة بشكل أساسي لمصلحتها من خلال المبادرة بالعديد من الإجراءات الجذرية شركة دانون جرجرة الجزائر (DDA) ولفهم بشكل أفضل الدينامية التنافسية في هذه الصناعة قام الباحثان نوال شامة ونوارة بفلول بتحليل تطور التحرك الاستراتيجي من 2002 إلى غاية 2003 بتوضيح اسلوب الشركة في توقعها عن اللعب بقواعد المنافسين والمتمثل في خلق طلب جديد و ابتكار مساحة إستراتيجية جديدة، فوصول شركة إلى قطاع المنتجات الألبان الطازجة في الجزائر فرض عليها القيام بتعديل جملة من معايير اختيار القطاع وبناء مسار تنافسي جديد عبر أربعة مسارات متمثلة في: الابتكار، الحذف، الزيادة، والتخفيض، وهي مجموعة من العناصر الحاسمة لابتكار القيمة في القطاع.

ونتيجة لذلك، تقوم الشركات بإنشاء أسواق جديدة وخلق طلب جديد من خلال:

- ابتكار المنتجات الصحية
- الاستغناء عن استخدام الأكياس البلاستيكية في التغليف والتوصيل.
- \* زيادة جودة المنتجات وتطوير منتجات بأسعار مناسبة للطبقة المتوسطة من المجتمع والتسويق.
- \* تخفيض السعر وتنويع مجموعة المنتجات والتعبئة.

تمكنت شركة دانون جرجرة الجزائر من تغيير فلسفتها التجارية وتأسيس مفاهيم جديدة تختلف عن تلك الخاصة بالشركات المنافسة في الصناعة، وذلك باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار القيمة والاعتماد على العناصر التنافسية الرئيسية لخلق طلبات جديدة وكسب عملاء جدد من خلال وضع معايير جديدة. القواعد في اللعبة التنافسية. أنشأت الشركة نموذج عمل ممتاز من خلال الهيمنة على مجال الألبان الطازجة الوطني بمنتجاتها الصحية "Bifidus"، ولكن مع مرور الوقت، عندما أصبح الأداء المتفوق للشركة واضحا، بدأ المنافسون في الظهور، ودخلوا المحيط الأزرق الذي تحول إلى أحمر المحيط، وتم تحديد المتنافسين، ومن منظور قواعد اللعبة، كان لهم مكانة مهمة في مجال منتجات الألبان الطازجة، حيث أنتج الصومام Acti+، وأنتجت Truffle Actis، وأنتجت الحضنة Bifidus الذي يحتوي على ستة نكهات، لذلك يمكن القول أنه بمجرد تشكل المحيط الأزرق، سيبدأ المنافسون في الظهور عاجلاً أم آجلاً، لذا فإن السيطرة على مثل هذه الأسواق والسيطرة عليها تتطلب إنشاء حواجز لمنع التقليد، وبالتالي إعاقه التقليد الاستراتيجي.

#### 5.3.2. تجربة سيرك دي سولي (كيم، 2016)

يعتبر سيرك (دي سولي) أحد أشهر السيركات العالمية. حيث حقق خلال عشرين عاماً ما يفوق قدرة أي سيرك من تحقيقه خلال مائة عام. حيث كانت المنافسة التقليدية تبرز دور الزبائن ومدى نجاحها في مساومة الزبائن،



أدى ذلك الى تدني الإيرادات والأرباح. اما سيرك (دي سولي) فقد عمل وفق منهج " نحن أعدنا اختراع السيرك " حيث جمع السيرك بين المتعة والألعاب ذات الصعوبة الذهنية وبذلك فتح سوق جديد تمكن من خلاله إعادة ترتيب عوامل المنافسة في صناعة السيرك والمسرح والفن بشكل عام، كما قام بفتح سوق جديده لزبائن جدد. ولم يغفل استقطاب الصناعات البديلة وجعلها محور أساسي للتحويل فتخلص من العروض التقليدية التي تعمل على رفع التكلفة وحولها الى وسائل أخرى كالعروض المسرحية، والموسيقى ورواية القصص وبهذا الغي المقايضة بين التكلفة والقيمة وخلق أجواء جديدة في السيرك.

### 6.3.2. تجربة شركة فورد للسيارات (كيم، 2016)

قامت شركة فورد بإطلاق نوع معين من السيارات وكانت سيارة رخيصة يمكن للجميع اقتنائها. اعتمدت الخطة التسويقية التي قامت عليها شركة فورد لجذب ولفت الانتباه (تعتبر شركة فورد معروفة عالمياً وأسعارها عالية التكلفة) الا ان الأسلوب الذي استخدمته لخفض تكلفة الشراء جعل المميزات محدودة جداً، وقلصت تكلفة قطع الغيار، كما دربت جيل ثاني من الفنيين بتكلفة اقل، واختصرت ساعات العمل. من خلال هذه الاستراتيجية تمكنت شركة فورد من رفع مبيعاتها وفتح أسواق جديدة داخل وخارج أمريكا.

### 4.2. المبحث الرابع: اتحاد الغرف التجارية الصناعية السعودية وريادة الأعمال وغرفة جدة

#### 1.4.2. المقدمة:

سيتم في المبحث تقديم عرض لاتحاد الغرف التجارية الصناعية السعودية من حيث التأسيس، والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية كما يتم تعريف بريادة الأعمال والخدمات والقروض لريادة الأعمال.

#### 2.4.2. اتحاد الغرف التجارية الصناعية السعودية

تأسس اتحاد الغرف التجارية الصناعية السعودية و مقره الرسمي بمدينة الرياض بموجب المرسوم الملكي رقم م/6 و تاريخ 1400/4/30 هـ (مارس 1980 م) ليعني بالمصالح المشتركة للغرف التجارية الصناعية بالمملكة، ويقوم بتمثيلها على المستويين المحلي والخارجي ، ويعمل على تنمية دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

بدأ الاتحاد في ممارسة أنشطته الفعلية بتكوين جهازه التنفيذي ، وهو الأمانة العامة لاتحاد الغرف السعودية اعتباراً من عام 1401 هـ ( 1981 م ) ومنذ ذلك التاريخ وهو يخطو خطوات سريعة نحو تحقيق الأهداف المنوطة به (مرسوم ملكي رقم م/6 بتاريخ 30 / 4 / 1400 هـ)

يمثل الاتحاد السعودي للغرف التجارية مظلة قطاع الأعمال السعودي والغرف التجارية في المملكة ويسعى جاهداً لتمثيلها ورعاية مصالحها محلياً وداخلياً. ويلتزم الاتحاد بهدف خدمة الاقتصاد السعودي من خلال محورين: المحور الرئيسي، أولهما: المستوى الداخلي، ونقل اهتمامات القطاع الخاص على المستوى الوطني إلى المؤسسات الحكومية. ويضم التحالف 32 لجنة قطاعية وطنية، تتولى مسؤوليات مختلف القطاعات وتناقش القضايا والاهتمامات ثانياً، على المستوى الدولي، يمثل التحالف القطاع الخاص في المنديات والفعاليات والمؤتمرات، ويشارك في صياغة السياسات الاقتصادية الدولية. كما يركز على تعزيز علاقات المملكة التجارية مع العالم، وأول هذه الاهتمامات هو تحسين ظروف التصدير السعودية، حيث بلغ عدد المجالس التجارية السعودية الأجنبية المشتركة في التحالف 31 (قرار مجلس الوزراء رقم (239) وتاريخ 10/4/1381هـ).

### 3.4.2. ريادة الأعمال في المملكة

تعد روح ريادة الأعمال التي تتمتع بها المملكة من أبرز علامات التقدم السعودي وأقوى دليل على النجاح على المدى القصير وخلال فترة زمنية محددة.

ولعل الشيء اللافت فيما يتعلق بمسألة ريادة الأعمال في المملكة كون الاهتمام بها شاملاً حقاً؛ من التمويل إلى تأسيس حاضنات ومسرعات الأعمال، وصولاً إلى مساعدة الشركات الناشئة، وإطلاق وتدشين المبادرات التي من شأنها تذليل العقبات أمام هذه الشركات والعمل على الدفع بها قُدماً (ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية (رؤية، 2030).

#### مؤشر حالة ريادة الأعمال

وبحسب تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال 2021/2020 الذي أعدته شركة بابسون، فقد حسنت المملكة ترتيبها في مؤشر حالة ريادة الأعمال في عام 2021، لترتفع إلى المركز السابع في عام 2020 بعد أن احتلت المركز 17 في عام 2019 في الكلية الدولية بالشراكة مع كلية لندن للأعمال.

ويعتمد مؤشر حالة ريادة الأعمال بشكل أساسي على قياس متوسط نتائج 12 عاملاً ضمن إطار نظام ريادة الأعمال في كل دولة، وهي: البيئة المالية المرتبطة بريادة الأعمال، والأولويات والدعم في التشريعات الحكومية، والبيروقراطية والضرائب في التشريعات الحكومية، وخطط قدرات ريادة الأعمال الحكومية وريادة الأعمال في التعليم .

(<http://www.rowadalaamal.com/>)

وتشمل هذه العوامل: ريادة الأعمال في التعليم العالي، ونقل البحث والتطوير، والوصول إلى البنية التحتية للأعمال، وديناميكيات السوق المحلية، والحوافز التي تحول دون دخول الأسواق المحلية، والبنية التحتية العامة والحصول على الخدمات، والدعم الثقافي والمجتمعي. (الشميري، 1440هـ).

المملكة تحتل المرتبة الأولى في جميع المؤشرات في المرصد العالمي لريادة الأعمال 2020/2019 حصلت على المرتبة الأولى في مؤشر "الأشخاص الذين يفهمون مشروعاً جديداً" والذي يدل على إيجابية بيئة الأعمال والرغبة في بدء مشروع تجاري، وحصلت على المرتبة الثانية في مؤشر "امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لبدء عمل تجاري" الذي يدل على خطط الدعم لها تأثير إيجابي على تنمية مهارات الشباب والشابات، مما يجعلهم مؤهلين لبدء مشاريعهم الخاصة.

#### الخدمات والقروض

لا شك أن دعم وتمويل المشاريع الصغيرة هو أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030 وجهود تعزيز مساهمته في القطاع الخاص، ناهيك عن أنه أحد معالم التطورات الجديدة في المملكة. التوجه نحو ريادة الأعمال والعمل الحر .

تعتبر جهود تمويل المشاريع في المملكة أحد الاهتمامات الرئيسية للمملكة العربية السعودية في الوقت الحالي. لأنها ستحدث تغييرات جذرية في النظام الاقتصادي، وتدعم رواد الأعمال من الذكور والإناث وتدفعهم إلى الأمام. القيام بالدور الرئيسي في تنمية وتعزيز الاقتصاد الوطني.

وذلك لأن أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030 هو إطلاق العنان للعمل الحر. لذلك، لا بد أن يكون دعم وتمويل المشاريع في عام 2021 أو غيره من الأعوام من العلامات الواضحة التي لا يمكن للمراقبين المفكرين أن يتجاهلوها .

وهناك الكثير من المبادرات الأخرى، كما أن هناك مبادرات مخصصة للمستثمرين الأفراد، وبعض القطاعات بعينها، وكلها تدلل على أن المملكة كانت وما زالت خير داعم لرواد ورائدات الأعمال والعمل الحر بشكل عام (مركز ريادة الأعمال، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة وصناديق الاستثمار وغيرها التي تقدم الدعم السخي لرواد الأعمال لحل مشاكل التمويل.

وإنما ينبع سبب كثرة هذه الهيئات الداعمة والتمويل لرواد الأعمال وأصحاب المشروعات الناشئة من أن المملكة نفسها، وحسب رؤية 2030، أولت اهتمامًا بزيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وآلت على نفسها أن تقدم نموذجًا اقتصاديًا جديدًا قائمًا على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال

ان حاضرات الأعمال في المملكة العربية السعودية فتمتّع بأهمية كبيرة؛ في إطار اهتمام رؤية 2030 بقطاع ريادة الأعمال، ودعم العديد من القطاعات الأخرى المرتبطة به (عبد الحميد، 2021م).

غالبًا ما تسعى حاضرات الأعمال إلى تنظيم مجموعة متنوعة من خدمات تطوير الأعمال وتسعى باستمرار لتلبية احتياجات الشركات الجديدة بطريقة مرنة. احتفظ بها في مساحة صغيرة. يقدم مجموعة من الخدمات التي تزيد من نسبة نجاح ونمو المؤسسات الجديدة والمشروعات الصغيرة. وكان لذلك تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية الشاملة.

تعتبر حاضرات الأعمال في المملكة العربية السعودية أحد القطاعات في منظومة الأعمال التي تعمل على تحفيز ودعم الأفكار والمشاريع سواء الناشئة أو المشاريع القائمة، كما ترعى الأفكار ذات الطبيعة الاستثمارية. (هاشم، 2022م).

#### 4.4.2. غرفة جدة:

تعتبر غرفة جدة من أرق الغرف التجارية في المملكة، حيث تعد أول غرفة تأسست بمرسوم ملكي عام 1365هـ - 1946م وهي ذات كيان يمتلك هيكله إدارية تضم العديد من القطاعات والإدارات والأقسام وتقوم بمهام وأنشطة متعددة تعمل على رعاية مصالح مشركيها من قطاع الأعمال ومعالجة التحديات والقضايا التي تواجههم وتحسين الخدمات المقدمة لهم وامتدادها إلى مختلف محافظات المنطقة .

أصبحت غرفة جدة بمختلف خدماتها ووظائفها المؤسسية إحدى ركائز العمل التنموي الوطني، فقد كرست جهودها لتعزيز قدرات القطاع الخاص لكي يسهم بدوره في دعم النهضة التنموية التي تشهدها المملكة وتهيئة السبل لمواجهة التحديات الأنية والمتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال وتنشيط دوره في خطط التنمية الوطنية والعمل على التحفيز والإسهام بفعالية في رفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بالأنشطة الاقتصادية المختلفة والرقي باقتصاد المنطقة الغربية.

#### الرؤية، الرسالة والأهداف

#### الرؤية:

المساهمة في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني بالتعاون والتنسيق مع الغرف التجارية الصناعية وقطاع الأعمال وكافة الجهات ذات العلاقة في إطار التوجهات العامة للمملكة.

## الرسالة:

بتعاون وثيق، يمثل اتحاد الغرف السعودية في حماية وتطوير قطاع الأعمال بالمملكة، ويعتبر الاتحاد نفسه شريكاً مبادراً في التنمية محافظاً على موارده البشرية والمالية في ظل قيمنا الإسلامية.

## البرامج والمبادرات:

- برامج مركز قيادة الأعمال
- برامج مركز المسؤولية الاجتماعية
- برامج مركز دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## نظرة عامة عن خدمات المشتركين

- خدمات الاشتراك
- خدمات التصديق
- الخدمات التجارية
- الخدمات القانونية
- المجالس القطاعية
- مجالس الأعمال السعودية المشتركة
- خدمة الوفود التجارية
- الفرص والأفكار الاستثمارية
- خدمة طلب بيانات
- خدمات الشراكات والموردين
- خدمات الإعلانات والمزايا الأخرى

## الأهداف الاستراتيجية:

- دعم برامج التنمية الوطنية.
- المساهمة مع الجهات الحكومية التنفيذية في صياغة النظم والسياسات ذات العلاقة بقطاع الأعمال.
- تعزيز مساهمة قطاع الأعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- رصد ومتابعة كافة المتغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية وتحليل انعكاساتها على بيئة الأعمال بالمملكة.
- تنمية وتطوير الصادرات بوجه خاص والتجارة الخارجية بوجه عام.
- المساهمة في تطوير مناخ الاستثمار.

- رفع مستوى قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في توطين القوى العاملة في منشآت قطاع الأعمال.
- تنمية العلاقات الخارجية الاقتصادية وتعزيز الشراكة التجارية مع الدول الصديقة.
- المساهمة في تطوير الصناعات السعودية القائمة وتسهيل إقامة الصناعات المساندة لها.
- العمل على تحسين صورة أصحاب الأعمال لدى المجتمع والإعلام بشكل مستمر. (تطور التجارة في المملكة العربية السعودية، وزارة التجارة، الرياض، 1419هـ).

## 5.2. المبحث الخامس: استعراض النتائج الفكرية للدراسات السابقة

### 1.5.2. المقدمة

في المبحث سنتناول الباحث مراجعة النتائج الفكرية في مجال الدراسة للوصول إلى إبراز الهدف من الحاجة لهذه الدراسة، وذلك بغرض النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ذات العلاقة. قد تم البحث في النتائج الفكرية بشقيه المطبوع والإلكتروني في مجال الدراسة من العام 2008م حتى 2022م، وسيتم عرض النتائج الفكرية (الدراسات السابقة) في ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم بناءً على محورين دراسات عربية ودراسات أجنبية.

### 2.5.2. الدراسات العربية:

دراسة (الايوبي، 2022) بعنوان: استراتيجيات المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة، وتم اختيار مجتمع عينة الدراسة من جميع العاملين في الكلية، حيث بلغ عددهم (157) موظفاً، وقد استخدم الباحث منهج المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (157) استبانة على المبحوثين مجتمع الدراسة، وتم استرداد (130) استبانة أي بنسبة (82.8%).

وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة عالية وبوزن نسبي (71.57%)، وكذلك فإن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة عالية وبوزن نسبي (71.97%). كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد التقليل، الزيادة الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية) (سرعة الاستجابة الإبداع، الكلفة، الجودة) في كلية فلسطين التقنية، وقد بلغ معامل الارتباط (0.756). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الزيادة، والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها، واستمرارية العمل بها من قبل الكلية المبحوثة وعلى نحو أفضل. كما ينبغي على الكليات التي تعزم على تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق الأخذ بعين الاعتبار بالأبعاد الأربعة الخاصة بهذه الاستراتيجية وتكييفها مع واقع البيئة المتغيرة للكليات.

## دراسة (عبد العزيز، 2021م) بعنوان: دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد - التقليل الزيادة - الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة - العمل الجماعي - التمكين - القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية - جامعة سوهاج، مستعملة المنهج الوصفي التحليلي، ومستخدمة الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (110) شخصاً من أعضاء عضو هيئة تدريس بالكلية.

أظهرت نتائج البحث أن الأبعاد المتغيرة لاستراتيجية المحيط الأزرق وبناء الكفاءات الأساسية للكلية تتمتع بقابلية استخدام عالية. بالإضافة إلى ذلك، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مجموعة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبناء القدرات الأساسية للكلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743). كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبناء القدرات الأساسية للكلية، ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية على المحيط الأزرق استراتيجية. ونظرًا للمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، تتأثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبناء الكفاءات الأساسية للكلية.

كما أوصت الدراسة بضرورة إدراك أن إدارة الجامعات بحاجة إلى الاعتراف بشكل متزايد باستراتيجية المحيط الأزرق كنهج استراتيجي معاصر يمكن استخدامه لتحسين قدرتها التنافسية، والابتعاد عن المفاهيم التقليدية للمنافسة، والتركيز على كفاءاتها الأساسية وأبعادها المتنوعة بالإضافة إلى تحقيق أهدافها. على المدى الطويل بالإضافة إلى لعب دور مهم في الميزة التنافسية، فهو أيضاً مصدر مهم للتميز.

## دراسة (علاوي، 2021م): بعنوان: مدى تأثير القدرات المعرفية لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق/ دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية

إن الهدف والغرض من هذا البحث هو اختبار تأثير القدرة المعرفية في الوصول إلى تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق. ولهذا الغرض استخدمت استمارة الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة بالمدراء ورؤساء الأقسام والشعب البالغ عددهم (32) شخصاً في شركة بغداد للمشروبات الغازية. وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS اصدر 23 لتحليل نتائج البحث، قد تم التوصل إلى العديد من النتائج التي تشتمل على وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة هي اهتمام الشركة بالقدرات الثقافية وأن يكون التوجه نحو الابتكار الدائم بغرض تحقيق الزيادة والنمو والخروج من المحيطات الحمراء والمنافسين، وأن تعزيز القدرات المعرفية وفهم تأثير الثقافة التنظيمية سيعزز استجابة الشركة للتعقيدات البيئية.

## دراسة (شاهين وآخرون، 2019) بعنوان: مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركة السورية للاتصالات:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركة السورية للاتصالات؛ وذلك من خلال معرفة مدى واقع مؤشرات هذه الاستراتيجية، والمتمثلة بـ (الاستبعاد التقليل الزيادة-الابتكار). وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في وصف المشكلة وتحليلها. جمعت المعلومات من خلال استبيان حيث جرى توزيع (45) استبانة، بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (40)، أي ما نسبته (88.8%).

بينت النتائج المستوى المتوسط لتبني استراتيجية المحيط الأزرق من قبل الشركة السورية للاتصالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، وكذلك وجود قصور في تطبيق مؤشري الابتكار والاستبعاد لدى الشركة.

وقد أوصت الدراسة ضرورة تبني وتطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق، الدعم المستمر للابتكارات والتفكير الإبداعي وتشجيعه والتركيز على أن تكون ثقافة الشركة هي ثقافة الابتكار الدائم.

**دراسة (الهوراني، 2017) بعنوان: (مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني فكرة شركات الصناعات الغذائية لاستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية يتم من خلالها اكتشاف الثغرات التي لم يتوصل إليها المنافسون، ثم دراسة أثر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق على تبني الميزة التنافسية الدائمة لشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة. حيث بينت الدراسة وجود اهتمام من قبل الشركات محل الدراسة على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وكذلك العلاقة القوية بين الشركات.

**دراسة (قاسمي، ودخان 2017) بعنوان متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات المصرفية".**

إن الغرض من هذه الدراسة التعرف على أنواع المفاهيم المتضمنة لاستراتيجية المحيط الأزرق، واستكشاف متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيق أغراض الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة البحث من المؤسسات المصرفية الفاعلة بولاية المسيلة، واستخدم الباحث كوسيلة لجمع بيانات الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

• أن اتجاهات العاملين في الشركات المصرفية نحو إدراك مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق كانت بنسبة مرتفعة (71.38%).

• وفرة المتطلبات لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من العاملين في الشركات المصرفية بمعدل مرتفع.

**دراسة (جرادات وآخرون، 2017م) بعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب**

فالغرض من هذه الدراسة التعرف إلى استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة: (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، ودورها في صنع القيمة للمؤسسة لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين ضمن مجتمع الدراسة من كل العاملين في الشركات السبع الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب، والحاصلة على وكالات عالمية، والبالغ عددهم (533) موظفاً. ولأهداف هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) مستجيباً.

أثبتت الدراسة إلى أن الشركات الفلسطينية العاملة في حقل تسويق الحواسيب تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بنسبة عالية جداً في نشاطها. ومن خلال نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة حث المؤسسات في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين بالاستمرارية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة.

**دراسة (نصور، 2016) بعنوان (دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصور في مدينة اللاذقية).**

هدفت دراسته إلى معرفة مدى تطبيق شركات العصور في مدينة اللاذقية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودور أبعادها في نمو أسواق هذه الشركات، ثم تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المحيط الأزرق؛ وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث قامت الباحثة بتصميم نموذج استبيان خاص بهذه الدراسة، وتوصلت من تحليل المعلومات المتحصل عليها من العينة إلى الدور الهام الذي تلعبه استراتيجية المحيط الأزرق في خلق أسواق جديدة للشركات المدروسة من خلال استبعاد وتقليص كل ما هو غير ضروري من الإجراءات والمنتجات والخدمات، كذلك الزيادة والابتكار الدائم لخلق طلب جديد وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين أبعاد فلسفة المحيط الأزرق وبين نمو الأسواق.

**دراسة (فانز عباس، 2016) تحت عنوان: المواءمة ما بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق هدف الوصول للميزة التنافسية".**

الغرض من الدراسة التعرف على مدى إدراك رؤساء الإدارات لجدوى تحقيق حالة التلاؤم بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق، والتأكد من أن استراتيجية المحيط الأزرق تنسجم بصورة أفضل مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر من السوق، وللوصول لأهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت عينة البحث على (37) مديراً في مصرف الرافدين وكذلك استخدم الباحث كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات الاستبانة. ولقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: اتضح وجود متوسط لممارسات استراتيجية المحيط الأزرق منها حث المصرف المبحوث لابتكار أفكار جديدة لخدمات جديدة، تبيّن أن استراتيجية المحيط الأزرق تتناسب مع استراتيجية الدخول والخروج المبكر.

**دراسة (عديلة، 2014): دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر/ بسكرة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للمحيط الأزرق في تحقيق ميزات تنافسية دائمة، وأجريت الدراسة التطبيقية على شركات اتصالات الجزائر كحالة دراسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، واشتملت عينة الدراسة على (50) عينة من المدراء ورئيس قسم وموظف يعملون في الشركة وفروعها في المدن الجزائرية، كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى صنع طلب جديد، ويحتكم إلى مساحة كبيرة في السوق دون منافس. ويحقق تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية دائمة من الصعوبة تقليدها أو محاكاتها بين المنافسين، وذلك من خلال امتلاك موارد ذات قيمة عالية نادرة غير قابلة للتقليد والإبدال. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً معنوياً ذو دلالة إحصائية الأبعاد لاستراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد، والتقليص والزيادة والابتكار في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة).

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وفق الأولويات وزيادة الاهتمام ببعث الابتكار وتشجيع الأفكار الحديثة، وضرورة تفعيل قسم البحث العلمي والتطوير في الشركة والعمل على تنمية قدرات وكفاءات العاملين بالشركة من خلال البحث عن أسواق غير مكتشفة ولم يصلها المنافسون.



### دراسة (محمد وقاسم، 2013): مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية في العراق دراسة حالة شركة الحكماء الصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ الموصل.

وقد هدفت دراسته إلى التعرف على مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء الصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما هدفت دراسته إلى بيان أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في الشركة المبحوثة وتقييم مدى مستوى توافر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، ووزعت على عينة مكونة من (33) شخصاً من المدراء في المؤسسة المبحوثة، وبعد تحليل المعلومات توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات ارتباط موجب بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين ارتفاع الطلب وفتح أسواق حديثة وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والعمل. واثمرت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهريّة في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة وفقاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح فئة المدراء الماليين مقابل الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات العلمية الجديدة في مجال الإدارة والتسويق وفي مقدمتها استراتيجية المحيط الأزرق؛ لما لها من مميزات وفوائد متنوعة، كما أوصت الدراسة بعدم التركيز على العملاء الحاليين فقط، بل التفكير في منتجات وخدمات حديثة تستقطب عملاء جدد وتسهم في خلق قيمة حديثة أو ابتكارها للمؤسسة والعملاء معاً.

### دراسة (حمودي، 2013) دور وابتكار إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات العملاء: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل.

هدفت الدراسة إلى مدى دور وابتكار إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات العملاء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في إدارة علاقات العملاء في الشركة المبحوثة والتعرف إلى مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تفعيل إدارة علاقات العملاء وتحقيق القيمة والمنفعة للمؤسسة والعملاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة من (40) موظفاً ومسؤولاً في الشركة، وخاصة في إدارة علاقات العملاء. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة كمتغير مستقل وبين فعالية إدارة مهام علاقات العملاء وكفاءتها. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الداعمة لمهام إدارة علاقات العملاء تبعاً لمتغيري الجنس والتعليم، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات العمل يميلون نحو الموظفين الجدد (5 سنوات فأقل)، في حين أن متغير المسمى الوظيفي يميل نحو رؤساء الأقسام والموظفين. وتوصي الدراسة باعتماد أطر وأساليب جديدة في الإدارة، وخاصة إستراتيجية المحيط الأزرق، وزيادة التركيز على إعادة بناء الأسواق، والتغلب على القيادة المؤسسية، وتنفيذ المهام وفق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. تنفذ المنظمات إستراتيجيات المحيط الأزرق في منظمات أخرى وفي مجالات أخرى.

**دراسة (قاسم، محمد، 2013) بعنوان: مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية"**

إن الهدف من الدراسة التعرف إلى توظيف الإطار النظري من خلال ما كتبه حول تلك المسارات ومحاولة تطبيقه عملياً وميدانياً على الشركة المبحوثة، والتعرف على مستوى الموجود من مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من شركة الحكماء لصناعة الأدوية والخدمات الطبية فيما تضمنت العينة القيادات الإدارية في هذه الشركة، واستخدم الباحث كوسيلة لجمع المعلومات الاستبانة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: تبين أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة لها تصورات بيئية واضحة عن استراتيجية المحيط الأزرق، اتضح أن هناك توافر لمسارات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة.

**دراسة (المشني، 2011) بعنوان: (استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن).**

هدفت دراسته إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركة النيبيل للصناعات الغذائية، حيث قامت الباحثة بالاعتماد على دراسة الحالة أما المشاركون فيها فهم ستة من المديرين في تلك الشركة والذين يمتلكون قدراً وافياً من البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد جاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركة تعمل على تطبيق المبادئ الأربعة الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق والتمثلة بإعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام، الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح. كما تتوجه الشركة إلى البحث عن الفرص في محيط أزرق بعيداً عن المنافسة، وذلك بتطوير منتجاتها الحالية بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة مما يمكن من خلق محيط أزرق من داخل الأسواق المحلية.

**3.5.2. الدراسات الأجنبية:****دراسة (Hersh & Abusaleem, 2016) بعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الاتصالات السعودية وتأثيرها على الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى الفاء الضوء على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركات الاتصالات السعودية والتعرف على دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ هذه الاستراتيجية من شأنه خلق ميزة تنافسية للشركة في السوق، كما أثبتت العلاقة الإيجابية القوية بين متغير الميزة التنافسية وكل مبادئ هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى التأثير القوي لهذه الأبعاد في خلق القيمة، وكذلك تأثيرها على جميع مؤشرات الميزة التنافسية.

**دراسة (Bologna, 2015) بعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق ونماذج الأعمال الجديدة - دراسة حالة Eataly.**

هدفت الدراسة لمعرفة إن كانت Eataly والتي تعتبر أكبر سوق للمواد الغذائية والنبيد في إيطاليا قد دخلت المحيط الأزرق من خلال ابتكار نموذج للأعمال حيث سلكت الدراسة نهج دراسة الحالة واعتمدت على المقابلة والاستبيان. بينت نتائج الدراسة أن Eataly ملتزمة ببراعة بمنطق الاستراتيجية المذكورة كما أنها تجمع بين مفاهيم متناقضة ومتباعدة في خلق جو روح مميزة، كما نجحت في صياغة عدد من التحركات الاستراتيجية الخاصة بالمحيط الأزرق والتي ساهمت بتحقيق وفر في التكاليف إضافة إلى المساهمة في تعزيز وتدعيم أعمالها.

**دراسة (Miano, 2013) بعنوان: محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لدى البنوك التجارية في كينيا.**

وكان الهدف الرئيسي للدراسة استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لدى البنوك التجارية، شملت الدراسة 25 بنكاً من بين 43 بنكاً مسجلاً في كينيا. وقد انتهت الدراسة إلى أنّ معظم البنوك تترك المسائل المتعلقة بأبعاد الاستراتيجية الاستبعاد التقليص الزيادة الابتكار، كما خلصت إلى بعض العوامل المؤثرة على التطبيق لدى البنوك محل الدراسة، وعوامل أخرى يجب إدراكها من قبل البنوك الراغبة في الابتعاد عن المنافسة.

**دراسة (Mirrahimi, 2013) بعنوان: Blue Ocean Strategy as revolution in the field of strategic management****استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية.**

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى توضيح المبادئ التي تركز عليها إستراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إحرازها جراء تطبيق هذه الإستراتيجية، وانتهت الدراسة إلى أن هذه الإستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع الشركات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدمية، كما أنها قابلة للتطبيق في شتى الشركات، وعلى اختلاف أحجامها. وبينت الدراسة المبادئ الستة الأساسية في إستراتيجية المحيط الأزرق وهي: إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة والتركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الأرقام فقط، وابتكار المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات العملاء وأذواقهم، ثم الوصول إلى السياق الإستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف ذوي الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة ثم مبدأ تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات وتفادي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة مستقبلاً، وأخيراً مبدأ السعي لتقليل مخاطر الإدارة وبذل جهد إضافي كفريق عمل واحد داخل الشركة لتطبيق الاستراتيجيات الموضوعية. وانتهت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يسهم في إيجاد أسواق جديدة منافسة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعالية استغلالها. وأوصت الدراسة المؤسسات الإيرانية بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الستة؛ مما يؤهلها للبقاء في الأسواق من جهة والنمو والتطور والتحسين المستمر من جهة أخرى.

**دراسة دي كوردي (Dehkordi, et.al, 2012) بعنوان: Blue Ocean Strategy: A study over A Strategy****which help the firm to survive from competitive environment****استراتيجية المحيط الأزرق أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة المخاطر في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والأسواق وتقنية البيانات، وطبقت الدراسة على (18) مؤسسة في ماليزيا، حيث وزعت استمارة على عينة من (120) مديراً ومسؤولاً.

**دراسة (Butler 2008) بعنوان: "Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates"****Emirates"**

هدفت الدراسة إلى الاستقصاء عن توجهات صياغة وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات متعددة الجنسيات (MNE)، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهر الباحث أن هذه

الدولة العربية تتميز بتعدد الثقافات، والنمو الاقتصادي السريع، ودعم الحكومة للاستراتيجيات الحديثة والريادة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تطبق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل أكثر كفاءة وفعالية من الشركات الأكبر حجماً نظراً لسرعة اتخاذ القرار والتفاعل مع التغيرات البيئية. الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تسعى هذه الشركات بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة بعيداً عن المنافسة وجذب عملاء جدد من خلال خلق قيمة جديدة لكل من الشركة والعملاء. كما قدم الباحث توصيات إلى شركات دبي وأبو ظبي وخاصة الشركات في قطاعي الفنادق والخطوط الجوية، تهدف إلى التركيز على استخدام نماذج العمل ذات التكلفة المنخفضة التي تقدم منتجات وخدمات فوق معيار الصناعة، وتزِيل الأنشطة التي لا قيمة لها في وجهة نظر الزبائن.

دراسة (Shafiq, et al. 2017) بعنوان:

### "Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, an Empirical Study"

العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وأداء الابتكارات، دراسة استكشافية"

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة استراتيجية المحيط الأزرق وأداء الابتكارات، وتناقش الدراسة مشكلة الابتكارات في ماليزيا مقارنة بمؤشر الابتكارات العالمي وعلاقتها باستراتيجية المحيط الأزرق المطبقة في ماليزيا المطبقة في العديد من الشركات الصناعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (3500) موظفاً يعملون في الصناعات التحويلية، وبلغت حجم عينة الدراسة (351) موظفاً، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: تشير نتائج الدراسة إلى العلاقة الكبيرة بين أداء الابتكار الأبعاد الخمسة وجميع لاستراتيجية المحيط الأزرق، إن توسيع مساحة الأسواق غير المتنازع عليه وتطويرها له علاقة إيجابية مع أداء الابتكار، إن خلق واستيعاب الطلب الجديد له علاقة إيجابية مع أداء الابتكار، إن خلق التمايز وانخفاض تكلفة الإنتاج له علاقة إيجابية مع أداء الابتكار.

### دراسة (Ihaddi, 2014) بعنوان: "Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management". استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة للإدارة الاستراتيجية"

تهدف الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) في تنفيذ مبادرات الاستدامة

من خلال الاسترشاد بالتمائل بين مفهوم الاستدامة واستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال كونها محركاً لتحقيق الابتكار والقيمة وذلك من خلال الإطار المفاهيمي الذي تتناوله الدراسة. ويقترح إطار العمل ثلاثة خطوات التعريف التحديد، الاختيار، وتوضيح الباحثة كيفية تطبيق الخطوات من خلال الخطوة الأولى حيث يقوم المدراء بتحديد هدف المؤسسة ثم تحديد الاستراتيجية التي ستساهم في تحقيق الهدف، ثم اختيار مجال الاستدامة كأحد أبعاد النمو للمؤسسات. حيث تعتبر العناصر مكملة لبعضها البعض من خلال تطبيق إطار العمل. كما تناولت الدراسة مفهوم الاستدامة ودورها في خلق قيمة تنطلق من تنفيذ المبادرات الصالحة النافعة والتي تعرف بقيمة الاستدامة، لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية للأعمال يمكن أن تستخدم للاستفادة من مساحة الاستدامة ك مجال للنمو والإبداع وإيجاد مساحة السوق المحتملة وتوليد الأرباح. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: تقترح هذه الورقة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) والاستدامة من حيث سعيها للابتكار والقيمة ويتم ذلك من خلال إدخال BOS والاستدامة في إطار مفاهيمي متكامل والذي يمكن مديري المنظمات استخدامها بوصفها المبدأ التوجيهي في تطوير استراتيجية المنظمة.

### دراسة 2012، Jen-ne yang، "Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality" تحديد الخصائص المميزة لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفنادق"

هدف الدراسة هو تحديد خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الفنادق المختارة في Taiwan، في هذه الدراسة تم الاعتماد على مقابلات شبه منظمة بالإضافة إلى مقارنة نظرية الأرض. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أظهرت نتائج الدراسة مميزات استراتيجية المحيط الأزرق وتحديد تصورات القيمة لنزلاء الفنادق من بينها ابتكار عروض ذات قيمة مضافة مميزة، وتؤكد النتائج أيضا أنه يتوجب على الفنادق إنشاء قيمة مميزة من خلال ادارة علاقات العملاء.

### دراسة 2012، Vester, Daniel، "Synthesizing a blue ocean" توليف استراتيجية المحيط الأزرق"

تهدف الدراسة لتحديد الكيفية المثالية لشركات الاجهزة الموسيقية الالكترونية أن تنتفع من الاستراتيجيات ذات القيمة الابتكارية لإضافة قيمة مبتكرة لمنتجاتها وخلق أسواق جديدة تختلف عن أسواقها الحالية اعتمد الباحث في صياغة الإطار النظري على الاستعانة باستراتيجيات تنافسية تناسب عمل شركات الاجهزة الموسيقية الالكترونية. واستخدم الباحث أدوات ومصفوفة الإطار الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لتطوير عملية المنتج لشركة ارتوريا المتخصصة بإنتاج الادوات الموسيقية الالكترونية حيث يتوفر لدى الشركة طاقم مميز يمتلك مهارات متنوعة تم أخذها بعين الاعتبار خلال الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن أدوات استراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمل الخاص بها يمكن أن يساعد شركات الاجهزة الموسيقية الالكترونية على إضافة قيمة مبتكرة لمنتجاتها وكذلك خلق أسواق جديدة.

### دراسة 2010، Georgiana، "Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning"

#### entrepreneurial initiative "استراتيجية المحيط الأزرق كأداة معتمدة للمبادرات الريادية"

تهدف الدراسة للتركيز على تشخيص حالة التنافسية لسلسلة المشروبات الروحية في الشركات في رومانيا وذلك لتحديد الشروط المسبقة للاتجاهات الاستراتيجية لسوق المشروبات الروحية من خلال منهجية المحيط الأزرق. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: تبين أن المنافسة في رومانيا في قطاع المشروبات الروحية ازداد بشكل كبير في السنوات الأخيرة مما يدفع إلى ايجاد توجه استراتيجي جديد لإيجاد مساحة سوق خالية من المنافسين، من خلال البحث، يساعد فهم معايير الجودة التي يجب أن تتمتع بها المشروبات الكحولية من وجهة نظر المشتري أو العميل في بناء المصفوفة الاستراتيجية المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق. تعرف على العناصر التي يمكن إزالتها واحتفظ بالعناصر المهمة التي تحتاجها شركتك للنمو. تنفذ شركة Fryzent هذه الاستراتيجية مع مراعاة أدواق المستهلكين أو تفضيلاتهم. كما أنها تنتج منتجًا أقل سعرًا من منافسيها ذوي الجودة العالية، مما يخفض تكلفة تخزين المشروبات الكحولية من خلال القضاء التام على هذا العامل وتقليل رأس المال الاستثماري المرتبط بالعمر الفعلي للمنتج، وبالتالي زيادة قيمة التدفق النقدي للشركة.

### دراسة 2013، Baharuddin, et al، "الأزرق لتقييم أداء مؤسسة التعليم العالي في إندونيسيا: دراسة حالة جامعة ماكارسار بانكاساكتي (Unpacti)."

وهدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وخصائصها، وذلك لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، واتخذت جامعة ماكارسار بانكاساكتي كدراسة حالة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أنه لكي تحقق الجامعة استراتيجياتها لابد من أن تغير من التركيز على التنافس وجها لوجه مع المنافس، للتوجه إلى البدائل الممكنة،

كالتحول من العملاء الحاليين (الطلاب) إلى غير الحاليين (الخريجين). كما أكدت على أنه يجب زيادة المنتجات البحثية الناجحة وتسويقها سنويا، وزيادة العائدات أو التمويل من خلال الانضمام إلى البحوث التنموية التي تقدم خدمات بحثية للمجتمع، وابتكار قيمة تعزيز التعاون مع المؤسسات التجارية والحكومية والأجنبية في البحث والتطوير، وإشراك الخريجين في جمع التبرعات غير الروتينية والتعاون مع الطلاب في الترويج للحرم الجامعي.

**دراسة (Braganca, 2016)، وعنوانها: استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم العالي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق لمؤسسات التعليم العالي في العالم العربي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تكون الخطوة المؤقتة الأكثر منطقية في القطاع التربوي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الجامعات، وتقديم الدورات التدريبية للجامعات عبر الإنترنت مما يساهم في خفض التكاليف ويعزز من القيمة المشتركة التعاونية مع المجتمع، ويساعد في تعزيز سمعة الجامعة وعلامتها التجارية، ويساعد أيضا في التأثير على المهاجرين للتعليم الجامعي في التسجيل المادي بالجامعة مستقبلا، وتحقيق الشراكة مع الشركات من خلال تعلم الطلاب قبل التحاقهم بسوق العمل متطلبات الشركات وتضمين المناهج الجامعية المهارات المطلوبة للعمل.

**دراسة (Abu Hasan, 2017) وعنوانها تحول الجامعات واستراتيجية المحيط الأزرق الوطنية: دراسة حالة لجامعة ماليزيا ترنجان:**

هدفت الدراسة إلى مناقشة مساعي جامعة ماليزيا ترنجانو (UMT) للحصول على مكان في السوق التنافسية المتزايدة. حيث إن التحدي الذي يواجه الجامعة من أجل التحول كبير جدا، لأنها جامعة حديثة العهد نسبياً ضمن نظام الجامعات العامة في ماليزيا. فمن خلال الاستناد على مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق حددت الجامعة الطريق نحو التميز الذي يستخدم قوتها وقدراتها الحالية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. وأظهرت النتائج أن مبادرات التحول الأكاديمي والبحثي والحوكمة التي تم تنفيذها تضمنت إعادة هيكلة الكليات إلى مدارس تخصصية وقطاعية، كما تم تقديم برامج أكاديمية فريدة تتماشى مع مجال العلوم البحرية والموارد المائية المستدامة بالجامعة؛ وتحويل مجموعات وهيكل البحث من أجل زيادة تعزيز الابتكار التقني والاجتماعي بالجامعة. كما أظهرت النتائج الأولية تحسن الأداء والكفاءة؛ وبالتالي فإن جامعة ماليزيا ترنجانو على الطريق الصحيح لتحقيق هدفها في أن تكون واحدة من الجامعات المرموقة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

**دراسة (Kim & Mauborgne 2017) وعنوانها: قيادة المحيط الأزرق. وهدفت الدراسة إلى تعرف دور استراتيجية المحيط الأزرق في اكتشاف المواهب غير المستغلة وإمكانيات الموظفين في المؤسسات التعليمية.**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالارتكاز على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ومع التطور الحاصل في مسار الاستراتيجية عبر مختلف المقاربات، إلا أنها كثيرا ما كانت تقف على أرضية واحدة خاصة فيما تعلق بمنظورها للمنافسة، بسبب انتماء تلك المقاربات جميعا لنفس الخلفية الفكرية ممثلة في المنظور الليبرالي للمنافسة، الذي تهيمن قواعده على بيئة الأعمال منذ تبلور مفهوم الاستراتيجية وحتى الآن.

**A study (Al-Jarjari and Al-Jamil, 2018), entitled The Role of Blue Ocean Leadership in Achieving the Requirements of the Entrepreneurial University** دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. وتوسعى الدراسة إلى تحديد دور قيادة المحيط الأزرق بمرتكزاتها الأربعة (رؤية القيادة

الخاصة بقدرات الموارد البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أسرع قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان عن طريق التحقق من فرضيات البحث الرئيسة والفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي بين قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية في المنظمة المنظمات المبحوثة عن طريق التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة الاستبانة الموزعة على عينة من (239)، منها (175) للجامعات الحكومية و (64) للجامعات الأهلية في المنظمات المبحوثة قيد الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين تلك الأبعاد ومتطلبات الجامعة الريادية، وقدمت بعض التوصيات منها ضرورة اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية بقيادة المحيط الأزرق ومركزاته، فضلا عن ضرورة العمل والسعي إلى تحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

دراسة (Hurriyati, et al. 2019)، وعنوانها: تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال إستراتيجية الإبداع المشترك القائمة على إستراتيجية المحيط الأزرق.

وهدفت الدراسة إلى البحث في الاستراتيجيات المبتكرة والإبداعية باستخدام مدخل استراتيجية الإنشاء المشترك الذي يخلق مساحات سوق جديدة بدون منافسين ويترك المنافسة غير ذات صلة حيث تحتاج جامعة إندونيسيا للتعليم Universitas Pendidikan Indonesia إلى العمل ووضع المؤسسة في مكانة فعالة وكفاءة ومساءلة. للحصول على عمل فعال ومؤثر يجب على جامعة إندونيسيا للتعليم تطوير استراتيجية دقيقة. لذلك، يجب أن تفكر الجامعة إلى الأمام نحو الاستراتيجيات البديلة، التي تكون قادرة بشكل جذري على تعظيم الفرص الموجودة، وفي نفس الوقت تقليل المخاطر لتحقيق أفضل الأهداف والغايات وإفادة الجامعة نفسها. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تبني نماذج استراتيجية مبتكرة، من خلال نموذج يمكن دمج وتطبيقه لقياس القدرة التنافسية للمنظمات التعليمية من خلال الأنشطة الأكاديمية وتشجيع جودة التعليم ككل وبشكل مستدام.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ندرة الدراسات السابقة التي درست دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية ودورها في عملية التبادل المعرفي، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وأخرى أكدت على أهمية توظيفه لتحقيق عملية التبادل المعرفي، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمة بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

#### • من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول موضوع المحيط الأزرق مثل دراسة (قاسمي ودخان، 2017)، ودراسة (حمودي 2013)، ودراسة (قاسم، محمد 2013)، ودراسة (haddi 2014)، ومنها تناول موضوع كفاءة ريادة الأعمال مثل دراسة (Bologna 2015)، ودراسة، ك (Butler 2008) ودراسة (شاهين وآخرون، 2019).

#### • من حيث الزمان

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2010م إلى 2019م.

#### • من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، ومنها العربية الجزائر، مصر، الأردن العراق كدراسة (كرماشة، 2011)، ودراسة (ويج، 2013)، ودراسة (الطار، 2010)، ومنها الأجنبية كدراسة (Yusuf، 2013) ودراسة (Bisaria، 2013)، ودراسة (Georgiana، 2010).

#### • من حيث المنهج:

تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي عبر منهج تحليل المحتوى لتحليل الدراسات والتجارب ذات العلاقة ومنهج مجموعة التركيز وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة وأن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

#### • من حيث أداة الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أسلوب المنهج الوصفي عبر منهج تحليل المحتوى لتحليل الدراسات والتجارب ذات العلاقة ومنهج مجموعة الخبراء، وأن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

#### • من حيث النتائج:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على النتائج التالية:

- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق.
- استراتيجية المحيط الأزرق تؤدي إلى تحسين الأداء.
- استراتيجية المحيط الأزرق تؤدي إلى التميز المؤسسي.
- وجود علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وبعض المتغيرات الأخرى مثل (في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال ودورها في عملية التبادل المعرفي).

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال ودورها في عملية التبادل المعرفي.
2. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظراً للكبير من المعلومات التي احتوتها.
3. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي عبر منهج تحليل المحتوى لتحليل الدراسات والتجارب ذات العلاقة ومجموعة التركيز وذلك من خلال أخذ آراء المهتمين والخبراء في بناء النموذج المقترح للخروج بمقترحات تساهم في تشكيل نموذج مقترح داعم لتعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بغرفة جدة.
4. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء النموذج والتصور المقترح.



5 تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

6. استفادة في التعرف على بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

**أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحث التي ألفت الضوء على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ودورها في عملية التبادل المعرفي.
2. موضوع الدراسة ضروري أن يطبق على المستوى المحلي للأهمية الكبيرة التي يحملها.
3. سيتم تطبيق الدراسة على الغرف التجارية بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حساس وكبير في المملكة لما يقدمه من خدمات لرواد الأعمال.
4. أن مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في كونه يخدم القطاع الخاص باستراتيجية جديدة لم يتطرق لها من قبل، في حين أن الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن القطاع العام أو الخاص في استراتيجيات تقليدية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

### جدول رقم (2): يوضح الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
اهتمت الدراسة الحالية بالتحرف إلى استراتيجية المحيط الأزرق دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لدور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز كفاءة برنامج ريادة الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة.	ركزت الدراسات السابقة على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.
ركزت الدراسة الحالية على منظومة عمل داخل المملكة وهي ريادة الأعمال.	قل عدد الدراسات التي ركزت على منظمات ريادة الأعمال والصناعات المختلفة داخل المملكة	ركزت معظم الدراسات السابقة على منظمات الأعمال والصناعات المختلفة خارج المملكة.

### 3. خاتمة

وتخلص هذه الدراسة إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تعتبر أداة مهمة لتحسين كفاءة برامج ريادة الأعمال في الغرفة التجارية الصناعية بجدة، وتظهر نتائج البحث أن اعتماد هذه الاستراتيجية يمكن أن يوجه أنشطة الأعمال إلى مجالات ابتكار جديدة ويساعد على تحسين قدرات الابتكار والقدرة التنافسية للشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة لتعزيز

التفاعل والتبادل المعرفي بين المشاركين. يمكن لبرامج ريادة الأعمال أن تلعب دوراً حيوياً في نقل المعرفة وتعزيز التعاون بين الشركات من خلال توفير بيئة تشجع المشاركة النشطة وتبادل الأفكار والخبرات.

وخلاصة القول، يمكن القول أن استراتيجية المحيط الأزرق لغرفة تجارة وصناعة جدة والمشاريع الريادية قد تم دمجها بشكل فعال وحقت نتائج إيجابية في تحسين كفاءة الشركات وتعزيز تبادل المعرفة. ويتم تشجيع استمرار دعم وتطوير هذه الجهود لضمان استمرار تأثيرها الإيجابي وتعزيز دور الغرفة في تعزيز ريادة الأعمال وتحفيز التنمية الاقتصادية في جدة وخارجها.

### 1.3. النتائج:

1. تلعب استراتيجية المحيط الأزرق دوراً رئيسياً في تحسين كفاءة المبادرات الريادية من خلال دعم عملية تبادل المعرفة وتعزيز التواصل وتطوير المهارات اللازمة.
2. تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق عاملاً مهماً في تحسين كفاءة خطط ريادة الأعمال من خلال تحفيز التفكير الإبداعي واستكشاف فرص جديدة في السوق.
3. وجود أهمية التكامل بين القطاعات الحكومية والخاصة والهيئات الريادية لتحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات المحيط الأزرق.
4. هناك أسباب عديدة لاعتماد المحيط الأزرق، بما في ذلك التقدم التكنولوجي، وتحديات السوق العالمية، والتفاعل مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتحفيز الإبداع والتفكير المتنوع.
5. أن استراتيجية المحيط الأزرق ليست مجرد مفهوم فلسفي بل تعتمد على مبادئ وشروط عملية يمكن تنفيذها وتحقيقها من خلال تكامل الجهود الداخلية والتفاعل الفعال مع العملاء.
6. أن تبادل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية في البيئة الحالية التي يسود فيها عصر البيانات، والقدرة على تبادل المعرفة يعد مفتاحاً لنجاح المنظمات، وأن تبادل المعرفة ليس مجرد نقل للمعلومات، بل يتطلب تفاعلاً وتواصلًا فعالاً واستخدام تقنيات متنوعة لضمان فعالية هذه العملية.

### 2.3. التوصيات

1. توسيع فهم فريق ريادة الأعمال حول مفهوم المحيط الأزرق وكيف يمكن تطبيقه في سياق البرنامج.
2. تطبيق تدابير تحفيزية لتشجيع التفكير الإبداعي واستكشاف الفرص الجديدة داخل برامج ريادة الأعمال.
3. التشجيع على التعاون بين القطاعات الحكومية والخاصة والهيئات الريادية من خلال إقامة فعاليات وورش عمل مشتركة.
4. تنظيم جلسات تبادل المعرفة بين مختلف القطاعات لتعزيز التكامل وتحقيق الاستفادة القصوى من استراتيجيات المحيط الأزرق.
5. تعزيز استخدام التكنولوجيا في تبادل المعرفة وتعزيز التواصل بين أفراد فريق ريادة الأعمال، من خلال تقديم تدريبات حول استخدام تقنيات متقدمة لتحسين فعالية تبادل المعرفة.
6. تشجيع المشاركين في برنامج ريادة الأعمال على مواصلة تطوير المهارات والتعلم المستمر من خلال إطلاق مبادرات تعليمية ضمن البرنامج تشجع على تحسين المهارات المطلوبة لريادة الأعمال والابتكار وتقييم وقياس فعالية تنفيذ

استراتيجية المحيط الأزرق من خلال مؤشرات أداء محددة، وذلك بتنظيم جلسات تقييم دورية لتحليل نتائج وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

#### 4. المراجع:

##### 1.4. المراجع العربية:

أحمد، محمد (2010) استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من المحيط الأحمر. متاح على:

[www.tahasoft.com/books/184.docx](http://www.tahasoft.com/books/184.docx)

الهوراني، يوسف موسى محمد. (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشميري، أحمد و وفاء المبيريك، (1440) ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود

- المشني، نانسي داود علي. (2011) استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن

الطائي، يوسف حليم سلطان، كرامشة، عبير محمد حسون(2011) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة مركز الدراسات، الكوفة، العراق.

الأيوبي، منصور محمد علي، (2020)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية – دير البلح، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون.

حمد، محمد مصطفى. (2020) تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، (76) كلية التربية جامعة سوهاج، صص، 1935 - 1995 ..

حمودي، وجدان (2112) "دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهارات إدارة علاقات الزبائن"، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

شاهين، علي وعلي سليمان، (2019)، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركة السورية للاتصالات، مجلة جامعة طرطوس لمبحوث والدراسات العلمية، (2).

عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (2021)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية جامعة سوهاج مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، (95) الجزء اربع، صص 195- 293.

عبد الحميد، سمر، والجزار، فاروق (2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 40، 109 – 144.

عديلة، أحلام (2014). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر/بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

علاوي جهان سلمان، (2021) تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق/ دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، الجامعة التقنية الوسطى/ معهد الادارة التقني،

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.127.5>

قاسم، سعد وعد الله، محمد، سعيد عبدالله (2013) مدى توافر مسارات المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد، 35 ص ص 30-50

- نصور، ريزان. (2016) دور أبعاد استراتيجيات المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية. مجلة البعث، 38 (28)، ص ص 43 - 63 .

قاسمي، كمال، ودخان، حسينة (2017). متطلبات تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية: حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة (1) 29؛ ص ص 1-20.

الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود. منتدى الرياض الاقتصادي

#### 2.4. المراجع الأجنبية:

Abu Hasan, Fauziah; Komoo, Ibrahim; Nor, Mohd Nazli Mohd and Abdullah, Zailani. (2017). Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy: A Case study of Universiti Malaysia Terengganu. Journal of Sustainability Science and Management, 12(1), PP. 70-78.

Butler,C. (2008). "Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates."

Strategic Change, 17, 169-178. (On-Line), available: <http://web.ebscohost.com>

Kim, C., & Mauborgne, R., (2015). Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts: 40. Harvard Business school Press.

HERSH, A; ABUSALEEM, K (2016). Blue Ocean Strategy in Saudi Telecommunication Companies Its Impact on the Competitive Advantage. Journal of Accounting & Marketing, Vol.5, N.3,1-8.

Hurriyati, R.; Ana, A.; Mayasari and Minghat, A. Dahar. (2019). Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creation Strategy. International Journal of Advanced Science and Technology, 28(18), PP. 108-124.

Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2009). "How strategy shapes structure". Harvard Business Review, 87(9), 73-80.

- Karlin, S. & Lindsey, P. (2006). Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective Enduring, and fulfilled. New Jersey: John Wiley and Sons. Dehkordi, Goodarz, et.al (2012): Blue Ocean2 .2
- Maino, E. M., (2013). Edwin of business of Implementation of Blue Ocean 44. Strategy in Commercial banks in Kenya. Master of business administration .school of business. University of Nairobi, Kenya.
- Shafiq, M., et al, (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation 47. Performance, an Empirical Study. City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia.
- Jen-te yang, 2012 "Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol 24, No 5.
- Strategy: A study over A Strategy, which help the firm to survive from competitive environment, International Journal of Academic research in business and social sciences, Vol (2), No (6), pp 477-495.
- Yamao. S, Fenwick. M, 2006, Knowledge Transfer Success In Mnes: The Role of Training and Development and Knowledge Transfer Capacity, Working Paper, Business and Economics, Monish University. 169. www.syriafoodss.com.
- Bergeron. B, 2003, Essentials of Knowledge Management, Johan Wiley & Sons, Inc

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.50.10>