

د. كمال قاسمي

أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة
رئيس فرقة بحث بمخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

البريد الإلكتروني: kgasmik@gmail.com - الهاتف: 0774003260

حسينة دخان

طالبة سنة ثالثة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة
عضو بمخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

البريد الإلكتروني: hdakhane@yahoo.com - الهاتف: 0795390631

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات، وخلصت الدراسة إلى أنه لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتوجب على المؤسسات محل الدراسة العمل على خفض، استبعاد بعض العوامل في القطاع المصرفي، وفي نفس الوقت زيادة وابتكار بعض العوامل ما من شأنها تحقيق قفزة في القيمة، وتوصي الدراسة أنه يتوجب على كوادر المؤسسات المصرفية ادراك العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق اذا ما أرادت الدخول الى المحيط الأزرق بنجاح.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، عوامل المنافسة، المؤسسات المصرفية

Abstract :

Purpose: The aim of the study was to explore the application of blue ocean strategy in banking institutions in M'sila.

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

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

Keywords: blue ocean strategy, value innovation, factors of competition, the institutions banking.

مقدمة:

عادة ما يتم استخدام المصفوفات الاستراتيجية (BCG, Ansoff, MC Kinsey, A.D.Little,..) من أجل اعداد القرارات بشأن الاستراتيجيات الواجب اتباعها للتغلب على المنافسين، نظريات التحليل التنافسي التي اقترحها مايكل بورتر والمعايرة المرجعية (Benchmarking) تعد أيضا من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات في مراقبة التفاصيل الدقيقة عن المنافسة والمنافسين، وفهم ما يجعل الأداء يتحسن، ويزيد من الكفاءة ويزيد من الانتاجية، هذه التحسينات تترجم في تخفيض الأسعار وانشاء مزايا تنافسية حقيقية للمؤسسة.

منذ سنة 1995 بدأ بعض الكتاب في الو.م.أ الى الاعتقاد بأن هذه المقاربات صالحة لإدارة الحاضر، فمع ازدهام السوق بالمنافسين والتغير السريع لتوقعات الزبائن تنقلص امكانية النمو للمؤسسة، هذا هو المحيط الأحمر الذي يصوره الباحثان "w.Chan Kim & Rnée Mouborgne" والذي يمثل الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحات السوق المعروفة، كما أن الحدود في منطقة المحيطات الحمراء و قوانين المنافسة محددة ومتفق عليها، وهو ما يجعل حظوظ المؤسسات رهينة قدرتها على خوض معركة التنافس. هيمن هذا الفكر الاستراتيجي في الستينات الى منتصف الألفينيات حيث أبرز الباحثان "w.Chan Kim & Rnée Mouborgne" في مقالهما في مجلة "Harvard Business Review" ثم في كتابهما "Blue Ocean Strategy" الصادر سنة 2005 اتجاه حديث في استراتيجية المؤسسة وهو ما يعرف باستراتيجية المحيط الأزرق، ويقوم المنطق الاستراتيجي الجديد على اتجاه المؤسسة نحو تبني مضامين فلسفية جديدة تساهم الى حد كبير في الوصول الى حالة الانعتاق من المنافسة، وتكسر الأساليب التقليدية في الابداع. فبخلاف المحيط الأحمر فإن المحيط الأزرق يجعل المؤسسات لا تقارن نسبة الى منافسيها، بل تسعى الى التميز عنهم وذلك من خلال تحقيق قفزة في القيمة، لأن الاستراتيجية الجديدة تنشأ فضاء بلا منازع من خلال ابتكار القيمة. كما أن استراتيجية المحيط الأزرق لا تفضل بين استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة بل تهدف لتحقيقهما معا وفي آن واحد.

أولاً: مشكلة الدراسة

مع تزايد الوعي بأن نموذج العمل المصرفي التقليدي قد لا يكون ذا فعالية بعد الآن، نتيجة التغيرات الأكثر صرامة، والتغيرات السريعة والمستمرة لتوقعات الزبائن، ومع وجود تغيرات في الاحتياجات المالية للأسر، وتعدد نمط قرار الزبائن، واحتدام المنافسة بين المؤسسات المصرفية على المستوى العالمي، كان لزاما على هذه الاخيرة مواكبة هذه التغيرات، مما يفرض عليها أن تبحث عن مداخل استراتيجية جديدة تمكنها من تحقيق التفوق والتميز مع خفض التكاليف في وقت واحد، والذي يمكن أن يتحقق عن طريق ابتكار القيمة والذي يعتبر جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك تتبلور الاشكالية في ما محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟ وانطلاقا من اشكالية الدراسة نضع الفرضيات التالية:

- كوادر المؤسسات المصرفية يدركون مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية بتخفيض بعض العوامل دون المستوى في القطاع المصرفي.

- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لاستبعاد بعض العوامل دون المستوى في القطاع المصرفي.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لزيادة بعض العناصر أعلى من المستوى في القطاع المصرفي.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لإنشاء بعض العوامل والتي لم تعرض في القطاع المصرفي.

ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في تقديمها منهج حديث في الإدارة الاستراتيجية يمكن المؤسسات من انشاء فضاء سوقي جديد خاص بها، كما أنه يشجع على التفكير الابداعي خاصة في المؤسسات المصرفية، بالإضافة الى أن تطبيق هذا المنهج الجديد يمكن المؤسسة من تحقيق ابتكار القيمة لها ولزبائنها ما يمنحها مكانة هامة في ذهن الزبون.

ثالثا: أهداف الدراسة

تحاول الدراسة بلوغ ما يلي:

- التعرف على مختلف المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق، وكذا التعرف على أدواتها.
- استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.
- اثبات أنه يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

رابعا: منهجية الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من البنوك في ولاية المسيلة، وبما ان هدف الدراسة هو استكشافي واستطلاعي بالدرجة الأولى، فقد خالص الباحثان الى أن المسح الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتم توزيعها من قبل الباحثان على كوادر المؤسسات المصرفية للحصول على نتائج دقيقة، وقد تم التحقق من صدق الاستمارة بالقيام بتوزيعها على مجموعة من الاساتذة المتخصصين، أما فيما يتعلق بثبات الأداة فقد تم حساب معامل ألفا كرومباخ والذي كان مساويا لـ 0.80 وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى ثبات الأداة.

بالنسبة لمجتمع الدراسة فإن عدد البنوك في ولاية المسيلة 8 بنوك منها 6 بنوك عمومية، ولما كان عدد البنوك قليل فقد تم استهدافها جميعا، كما تم الاقتصار فقط على كوادر المؤسسات المصرفية من مدراء، نواب المدراء، رؤساء المصالح، والمكلفين بالدراسات باعتبارهم أكثر الماما بالقضايا الاستراتيجية للبنوك.

خامسا: الدراسات السابقة

- دراسة (DennisPitta,2009) " Issue in a Down Economy : blue oceans and new product development " قضية في ركود الاقتصاد: المحيطات الزرقاء وتطوير المنتجات الجديدة¹: في هذه الدراسة حاولت الباحثة وصف المفاهيم الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها

لتطوير المنتج، وقد ركزت في دراستها على استراتيجية المحيط الأزرق، حيث قامت الباحثة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتطوير المنتجات الجديدة، حيث وصلت الباحثة في دراستها انه باستخدام هذه المقاربة يمكن للمؤسسات من اعادة هيكلة المنتجات والخدمات المعروضة لخدمة مستهلكين جدد، والهروب من المنافسين في الصناعة.

- دراسة (Marziyeh Khalili et AbdolhamidEbrahimi,2011) "Analytic Survey of the impact of blue ocean strategy on the sale quantity promotion in electronic industries" دراسة تحليلية لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على ترقية المبيعات في الصناعة الالكترونية¹: حاول الباحثان من خلال الدراسة تحليل أثر استخدام استراتيجية المحيط الأزرق على ترقية المبيعات في الصناعات الالكترونية، حيث تم جمعها من سلوك 220 بائع للهاتف المحمول في مدينة Machad city، البحث يتكون من متغير مستقل هو "ترقية المبيعات" وثلاث متغيرات تابعة هي "الابتكار، التميز، القيمة"، وفقا لنتائج البحث وتحليل النموذج كل المتغيرات الثلاثة تؤثر على ترقية المبيعات في هذه الصناعة، والتميز هو المتغير الأكثر فعالية من المتغيرات الأخرى.

- دراسة (Jen-te yang,2012) "Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality" تحديد الخصائص المميزة لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفنادق²: هدف الدراسة هو تحديد خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الفنادق المختارة في Taiwan. في هذه الدراسة تم الاعتماد على مقابلات شبه منظمة بالإضافة الى مقارنة نظرية الأرض، وأظهرت نتائج الدراسة مميزات استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد تصورات القيمة لنزلاء الفنادق من بينها ابتكار عروض ذات قيمة مضافة مميزة، تطوير قطاعات اسواق جديدة، صنع العلامة التجارية وإعادة صنع العلامة التجارية، خلق أجواء فريدة من نوعها في الفندق، تعديل قنوات التوزيع، انشاء تحالفات استراتيجية، هذا ما يعزز مواقعها التنافسية وسط الفنادق السياحية الدولية في تايوان، كما وتؤكد النتائج أيضا انه يتوجب على الفنادق انشاء قيمة مميزة من خلال ادارة علاقات العملاء.

- دراسة (Miano, Edwin Maina, 2013) "Determinants of Implementation of Blue Ocean strategy in Commercial Banks in Kenya" محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا³: هدف الدراسة تمثل في استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا، واستهدفت الدراسة 25 بنكا من بين 43 بنك تجاري مسجل في كينيا، وقد خلصت الدراسة الى أن معظم البنوك تدرك المسائل المتعلقة بتخفيض، استبعاد، زيادة والابتكار. كما خلصت أيضا الى ان هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك، كما توصي الدراسة الى انه يتوجب على

1 Marziyeh Khalili, Abdolhamid Ebrahimi, Analytic Survey of the impact of blue ocean strategy on the sale quantity promotion in electronic industries, BIOINFO Financial Management, Vol01, Issue 01, 2011.

2 Jen-te yang, Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 24, No 5, 2012.

3 Miano, Edwin Maina, Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial banks in Kenya, Master of business administration, school of business, university of Nairobi, Kenya, 2013.

البنوك ادراك العوامل المحددة سابقا اذا ما كانت تريد البنوك تريد الابتعاد عن المنافسة وجعلها خارج الاطار.

من خلال ما سبق يتضح الأثر الذي تتركه استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمكن من ابعاد المنافسة، اكتشاف أسواق جديدة، وابتكار عروض ذات قيمة بالإضافة الى التكلفة المنخفضة. لتأتي هذه الدراسة وتتناول هذه المقاربة الجديدة في استراتيجية المؤسسة لتحاول تطبيقها على المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة.

سادسا: المفاهيم المشكلة للدراسة

1- الاطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق

في وضع الاستراتيجيات العامة أشار بورتر الى أن الاستراتيجية توضع أساسا للتكيف مع البيئة، وهذا ما يجعل المؤسسات تركز على التهديدات بدلا من التركيز على الفرص المتاحة في السوق. في حين أنه يمكن وضع الاستراتيجية استنادا الى الموارد والمهارات. وعلى اساس الانتقادات التي طرحت بهذا الشأن قدم "w.Chan Kim & Renée Mouborgne" رؤيتهما الجديدة وهي "استراتيجية المحيط الأزرق"¹. والتي سيتم التطرق اليها في هذا الجزء بالإضافة توضيح الأدوات التي يمكن استخدامها للولوج الى الفضاء الأزرق.

2- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

مقاربة ومنهج جديد في استراتيجية المؤسسة يسعى الى الجمع بين العناصر الاستراتيجية من خلال استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة، كاستراتيجية لتحقيق أفضل قيمة، حيث يسعى الى تقليل الموقف التنافسي المزدهم (المحيط الأحمر) وهو المنهج المعروف باسم استراتيجية المحيط الأزرق "Blue Ocean Strategy" حيث يقدم مفاهيم بشأن²:

- انشاء والتمتع بنماذج تجارية جديدة.
- ايجاد مساحة السوق من خلال اعادة تعريف السوق.
- تحسين علمي يمكن من أرباح جديدة تقدم استراتيجية عمل في سوق كلاسيكية.

ومن خلال الاطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، يمكن أن نستعرض بعض التعاريف التي أدرجت من قبل الباحثين كما يلي:

- تعريف "Kim & Mouborgne,2005" عرفا استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف الى حد الآن أو الذي لم يصل اليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح ، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد"³.

1Simon Chastagner, La Stratégie « Océan Blue » Outil Stratégique ou incantation Managériale ?, Master thésis, Université de limoges, France, 2012, p11.

2GoodarzJavadianDehkordi and other, Blue Ocean 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, Vol2, No6, 2012, p480.

3W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy (from theory to practice), California Management Review, Vol47, No3, 2005, p04.

- في حين ركز "M.Badoc , M.Beauvois, 2008" على أن "مقاربة استراتيجية المحيط الأزرق تتيح الفرصة للمؤسسات أن تجد المسار للنمو من خلال تعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات ، قنوات التوزيع، أو صورة العلامة التجارية"¹.
- وقد عرفها "Saxtoft, 2008" بأنها "استراتيجية لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمييز وانخفاض التكلفة"².
- في حين تم تعريفها من قبل "Layton, 2009" على أنها "تعرض رسالة طموح وان النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لخلق ابداع القيمة"³.
- وتم تعريفها أيضا أنها " أسلوب ونمط ثابت من التفكير الاستراتيجي القائم حول انشاء أسواق وصناعات جديدة وطلب جديد بدلا من الصراع بين المؤسسات المنافسة في الأسواق الحالية"⁴.

- اذن فكرة الباحثان "كيم وماوبرغن" تتمحور حول توفر مجموعة من النماذج والأدوات والأطر للتفكير في خلق مساحة سوق جديد، وابتكار نموذج للأعمال يتجاوز المنافسة مع اضافات جديدة في المنتج، والتي تحاكي بالفعل ما هو موجود في السوق، وبالتالي فالفكرة قائمة على:⁵
- توليد تجربة جديدة للمستخدم، مع حلول تتجاوز الصناعة التقليدية.
- اعادة تعريف المنتجات القائمة بطريقة تختلف عن المنافسين.
- العرض التدريجي للابتكارات الجذرية.
- ابداع نموذج أعمال يتكون من العناصر الأساسية للمنتج، مع التركيز على الاختلاف عن ما هو موجود حاليا في السوق.
- اذن من خلال ما سبق يتضح لنا ان الضرورات الحقيقية الملحة لاستراتيجية المحيط الأزرق تختلف تماما عن المحيط الأحمر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
خلق (انشاء) سوق جديد	المنافسة في السوق الحالية
فضاء خالي من المنافسة	محاولة التغلب على المنافسة
محاولة زيادة الأرباح مع خفض التكاليف (معا)	التوازن بين الأرباح والتكاليف (الموازنة بينهما)
محاولة انشاء وخلق طلب جديد غير مسبوق	استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق والطلب الحالي

Source: S.Ehsan Mirrahimi: Blue Ocean Strategy as a Revolution in the field of Strategic Management, Interdisciplinary journal of contemporary research in business; Vol4; No9, 2013, p93.

1Michel Badoc , Marc Beauvois-C.dadon : Op Cit, p76.

2 إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص372.

3 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.

4Ibrahim Ravvabdelh and others, Blue Ocean Strategy As a Tool For Improving A Company'S Marketing Function(the case of Jordan), Journal Of Business Administration, Vol 8, No 2, p391.

5Ralph G.TromBetta ,Business Model Innovation, Value Innovation Associate, 2015, p1.

3- ابتكار القيمة: جوهر استراتيجية المحيط الأزرق

عادة المؤسسات التي تتطلع الى تحقيق مركز هام في السوق، مع مزايا تنافسية يتوجب عليها ايجاد توازن في الأداء وتكلفة منتجاتها. المقاربة أو المنهج المتبع من قبل "كيم وماوبرغن" في استراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل أصل والشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "ابتكار القيمة"، والذي يعتبر أساس ومرتكز استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يركز انشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة. وترتكز استراتيجية ابتكار القيمة الى تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمؤسسة، وبالتالي فتح أسواق جديدة وانشاء فضاء بلا منازع، كما ويحدث في أي مكان، وفي مجموعة متكاملة من أنشطة المؤسسة " المنتج، الخدمة ، التسليم، التكاليف، التسعير ونموذج الأعمال التجارية". وجهة نظر الباحثان "كيم وماوبرغن" أن القيمة والابتكار لا ينفصلان وبالتالي يجب التركيز على كليهما ، فالقيمة دون ابتكار تميل الى انتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق، كما ان الابتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي الى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون الزبون على استعداد لشراءه، وبالتالي فهو ابتكار تكنولوجي بحت².

الشكل رقم 01: ابتكار القيمة حسب استراتيجية المحيط الأزرق



Source: S.Ehsan Mirrahimi, Blue Ocean Strategy as Revolution in The Field of Strategic Management, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol04, N09, 2013, p40.

4- أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

توجد العديد من الأدوات التي تستخدم من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق حسب "كيم وماوبرغن" وهي: الرزنامة الاستراتيجية، اطار العمليات الأربعة، شبكة القرارات، منحى القيمة، نموذج الاتجاهات الستة. توضح كما يلي:

أولاً: الرزنامة الاستراتيجية Strategic Canvas

يعتبر تشخيص عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة، وتجسد المشهد الاستراتيجي الحالي والأفاق المستقبلية للمؤسسة³. كما أنه مخطط بياني يساعد المدراء على مراقبة البيئة التنافسية لتلك الصناعة ومراقبة المنافسين، يحتوي المحور الأفقي في الرسم البياني مجموعة العوامل الحاسمة والتي تتنافس

1Mark Trela :Op.Cit, p81.

2Brian Leavy , Value Pioneering – How To Discover Your Own "Blue Ocean": Interview WithW.chan Kim, Renée Mouborgne, Strategy and leadership, Emerald Group Publishing , Vol33, N06, 2005, p15.

3Sur le site web : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.

عليها الصناعة حاليا والزبائن في القطاع، المحور الرأسي يمثل أهمية وجود الزبائن في القطاع، حيث وضعت كل العوامل التنافسية الرئيسية.¹

تطبيقات الرزنامة الاستراتيجية يمكن تلخيصها كما يلي:²

- 1- عرض جميع العوامل الاستراتيجية المؤثرة في الوضع التنافسي الراهن للمؤسسة، كما أنه يساعد على التنبؤ بالعوامل المنافسة الاستراتيجية والمؤثرة مستقبلا في صناعة معينة.
- 2- رصد حالة المؤسسة وخصومها والقدرة على المقارنة بينهما.
- 3- تحديد العوامل والسمات الأكثر اهتماما من طرف الزبائن مع امكانية الاستثمار فيها.

كما أن الرزنامة الاستراتيجية تهدف الى تحقيق غرضين هما:³

- 1- التقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعروف، والذي يسمح لنا رؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، وأين تستثمر المنافسة حاليا.
- 2- دفع المستخدمين الى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها من المنافسين الى البدائل ومن الزبائن الى غير الزبائن من الصناعة.

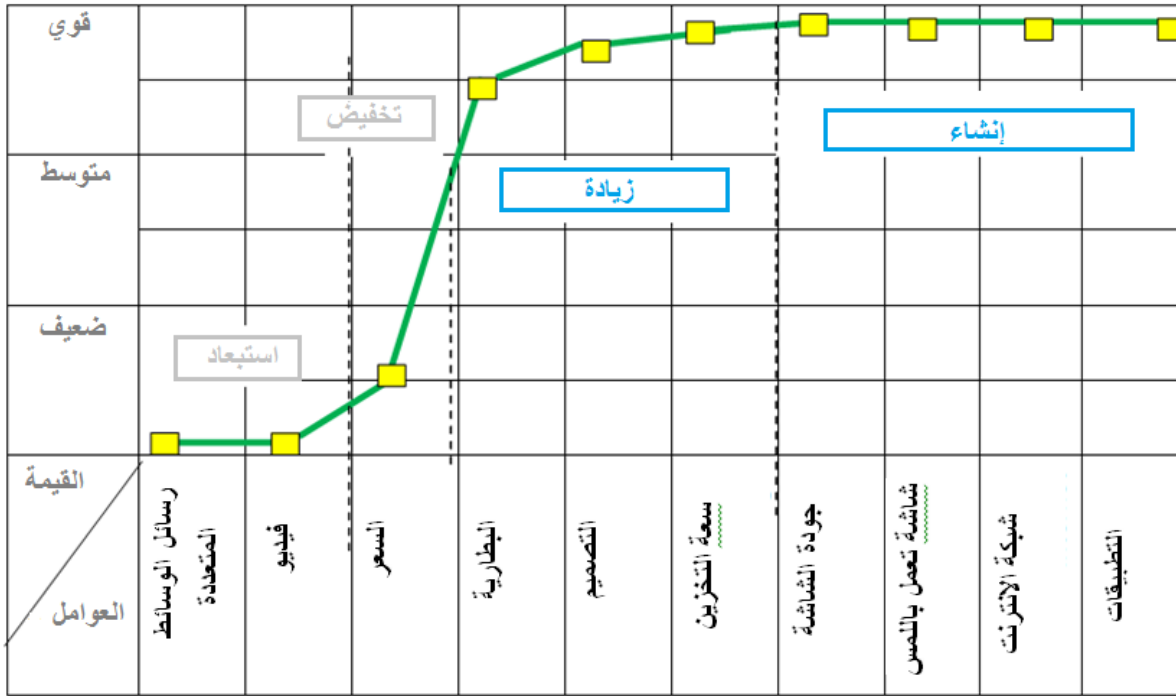
بإيجاز واحدة من أهم انجازات الرسم البياني للرزنامة الاستراتيجية هو السماح بمراقبة الأنشطة المختلفة للصناعة في وقت واحد، ومن لديه جدارة استراتيجية. ويمكن توضيح الرزنامة الاستراتيجية لـ Iphone في الشكل الموالي:

شكل رقم 02: الرزنامة الاستراتيجية لـ Iphone

1Mir mahmoudsadat et al, An Applications Of Logarithmic Fuzzy Preference Programing-Based AH and FRS Technique To Develop Prioritize Strategic Objectives, Iranian journal of management studies, Vol9, N1, 2016, pp.155-156.

2Ibid , p156.

3Sur le site web : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.



Source: Aissa Hireche, Meriem Hireche, Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review, Vol3, N01, 2013, p08.

ثانيا: اطار العمليات الأربعة

اطار العمليات الأربعة وتسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة وهي (الاستبعاد، التخفيض، الزيادة، والابتكار) وتعتبر هذه العمليات الركيزة الأساسية لبناء استراتيجية المحيط الأزرق BOS، وتصاغ على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي:¹

- 1- ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً؟
- 2- ما هي العناصر التي يمكن نقلها لتقليلها عن التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟
- 3- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- 4- ما هي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟

ثالثا: شبكة القرارات

بعد صياغة الأسئلة في اطار العمليات الأربعة، تأتي شبكة القرارات، وهي عبارة عن جدول مكون من أربعة أبعاد، وتأتي هذه المصفوفة كملخص للإجابة على الأسئلة السابقة المعروضة في اطار العمليات الأربعة، وتبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق تهدف هذه الأداة الى تمكين المؤسسة من رسم منحى قيمتها الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع اقضاء المنافسة منه²، وعندما تصبح المصفوفة (استبعاد، تخفيض، زيادة، ابتكار) جاهزة يصبح من الممكن تحديد بعض المعايير من الاطار الاستراتيجي التي تريد المؤسسة التركيز عليها، وسوف يكون منحى قيمتها حينئذ مختلفا عن المنافسين، المهم هو أن تترك المحيط الأحمر، وبالتالي تجنب البيئة التنافسية³.

1W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant), Harvard Business School Publishing,U.S.A, 2005, p29.

2 عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص351.
3 زكية مقرى، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي (مداخل حديثة)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص305.

رابعاً: منحى القيمة

البرنامج الاستراتيجية تمكن المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، انطلاقاً منها ومن شبكة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحى قيمتها، يرسم هذا المنحى في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع¹. ويعتبر "منحى القيمة" العنصر الرئيسي في قماش الاستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة².

خامساً: نموذج الاتجاهات الستة

✓ **الاتجاه الأول: البحث في الصناعات البديلة:** في المحيط الأزرق تتبع المؤسسة لصناعاتها أمر غير كافي لأنه يجعلها سجيبة سلوك الصناعة، وحبسية مستوى تطورها ورهينة القواعد التنافسية التي صيغت في هذه الصناعة، لذا فإن بحث المؤسسة في الصناعات الأخرى وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها اجراء، تنظيمًا، قرارًا، قيمة أو حتى فكرة، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعتها، بل عليها أن تذهب الى الصناعات الأخرى³. ويمكن النظر في الصناعات البديلة للصناعة المصرفية، من خلال النظر في صناعة الاتصالات اللاسلكية، الوظائف مثل: فحص رصيد الحساب، دفع الفواتير، كما ان اداء المعاملات المصرفية الروتينية أصبحت أسهل وأسرع مع الهواتف النقالة اللاسلكية، والتقدم التكنولوجي⁴.

✓ **الاتجاه الثاني: البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة:** يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية الى مجموعة المنظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية مشابهة. وفي دراسة طبقت على (Yes Bank,2015) وجدت⁵:

- المستهلكون: هم الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات المصرفية العادية، ادخارات، حسابات المراتبات.
- التجار وتجار التجزئة: استخدام البنوك لخدمة التداول، رسالة الائتمان، دفع التحويلات...الخ.
- الشركات والمؤسسات: تستخدم هذه المجموعات أيضا الخدمات المصرفية لأغراض كثيرة مثل: تحصيل الرسوم والايرادات، دفع أجور الموظفين، وايداع الضرائب...الخ.
- المجموعات الاستثمارية: استخدام خدمات البنوك، والأدوات مثل: صناديق الاستثمار، وادارة المحافظ، وغيرها.

✓ **الاتجاه الثالث: البحث في مجموعات المشترين:** في الحقيقة هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم على قرار الشراء، فالمشتررون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها، وهناك فئة نطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، هذه الفئات الثلاث (المستخدمون، المشتررون، والمؤثرون) ، يختلف لديهم معنى

1 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص352.

2Ballestros Pérez, et al, Analysis Of Instruction Projects By Means Of Value Curves, International Journal Of Project Management , 28, 2010, p721.

3 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 365.

4Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Yes Bank : Future Banking, Report on Yes Bnak, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, 2015, p10.

5Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Op.Cit, p10.

قيمة السلعة¹، ويستهدف البحث في هذه السلسلة ، حسب مقارنة المحيط الأزرق، تحري أمرين في غاية الأهمية: الأمر الأول يتعلق بالبحثن أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشترون، المستعملون"، يصبح بإمكان المؤسسة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها ايجادها وازافتها لتتمكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع². بالرجوع الى المثال السابق وجد أن:³

- المؤثرين: هم المجموعات المؤثرة على الشخص ما عندما يضطر الى اتخاذ قرارات مالية كأخذ قرض أو الاستثمار أو التخطيط المالي وقد تتمثل هذه المجموعات في خبراء، وكلاء، الأسرة والأصدقاء...الخ.
- المشترين: مالكي البنك، أولئك الذين يكسبون ويقومون بإيداع الاموال في الحسابات البنكية.
- المستخدمين الفعليين: المستفيدون من صنع القرارات المالية هم المستخدمين الفعليين، أولئك الذين يحصلون على فائدة من القروض، وهؤلاء قد يكونون: أطفال، زوجات، آباء، أجداد، الخ.

✓ **الاتجاه الرابع: البحث في العروض المكتملة**: يشير " كيم و ماوبرغن" الى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكتملة، و لإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائننا الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، وبالعودة الى مثال Yes Bank نجد أن النظر الى المنتجات والخدمات التكميلية المعروضة في القطاع المصرفي تتمثل في: دفع الفواتير، التسوق عبر الانترنت، تحويل الاموال، التجارة، الخ⁴.

✓ **الاتجاه الخامس: البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي**: البنوك هذه الأيام تركز على مزيج من الاثنين النداء الوظيفي العاطفي، مثل: Banking at your door الخدمات المصرفية على الباب، بطاقات السحب الآلي، Self-service Bank وهو عبارة عن مكتب في البنك يتكون من عدد محدود من الموظفين، ويتكون من مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأجهزة الاوتوماتيكية التي تسمح للزبائن بالقيام بالمعاملات المصرفية بأنفسهم مثل ما يقدمه بنك Verbraucherban في المانيا الغربية⁵.

✓ **الاتجاه السادس: البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات**: في الفترة القادمة، عندما يتم زوال البنوك المادية، ستنشر بكثرة الخدمات المصرفية (Mobile banking, Tele-banking, online banking)، وتعتبر هذه الخدمات اكثر ملائمة من زيارة الفروع البنكية، كما أن السبولة غير الورقية والبنوك غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة

1 يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 4، 2006، ص20.

2 عيسى حيرش، مرجع سابق، صص367،368.

3Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p11.

4Ibid, p11.

5 هشام جبر، استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد2، المجلد22، ليبيا، 2014، ص7.

أجريت عام 2011 على بنك أمريكا (Bank of America) حيث أعلن إغلاق 10 % من فروعها¹.

5- نظرة عامة عن القطاع المصرفي الجزائري:

ينشط في الجزائر 20 بنك تجاري و9 مؤسسات مالية، من بينها 5 مؤسسات متخصصة في الإيجار المالي وذلك حسب البنك المركزي الجزائري². وبذلك يتميز القطاع المصرفي الجزائري بهيمنة البنوك العامة، وهو ما يمثل 90% من إجمالي موجودات القطاع المالي، حيث يضم القطاع المصرفي الجزائري 06 بنوك عمومية هي (BEA, BADR, CPA, CNEP Banque, BDL)، والتي تركز على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات العامة الكبيرة³. كما وينشط في الجزائر 14 بنك ومؤسسة مالية أجنبية وهو ما يمثل نحو 14% من السوق، منها 5 بنوك فرنسية وهي: Natixis اول من حصل على موافقة بنك الجزائر عام 2000، وفي عام 2007 Calyon Algérie والتي بدورها وافق عليها السلطات النقدية لتطويرها كجزء من بنك الاستثمار. في حين ان الثلاثة الآخرين، اختارت لتطوير الخدمات لبنك عالمي، المنظمة CIC موجودة أيضا منذ عام 2000 من خلال المكتب التمثيلي لها في الجزائر، وزبائنها التقليديين يتمثلون في مجموعة القرض المشترك الدولي، هذا ويوجد عدا البنوك الفرنسية الأربعة، بنك (L'américaine City Bank)، البنوك الأخرى في معظمها من بلدان عربية حيث تركز انشطتها على تمويل الشركات، والبنوك الاسلامية والانشطة التجارية لدعم الأعمال الحالية لبلدانهم الأصلية. في حين ثلاثة من المؤسسات المالية معتمدة في القطاع تأمين والائتمان الاستهلاكي وهم: Arab Leasing Corporation, Maghreb Leasing et Cetelem Algérie⁴.

في نظر الأكاديميين ان النظام المالي الجزائري بشكل عام، والقطاع المصرفي على وجه الخصوص، لايزال هش للغاية، وهذا بالرغم من الاجراءات التي اتخذها بنك الجزائر لتحسين قوتها. وفي دراسة للباحثة Benzegane Souhila بعنوان « Le Système Bancaire Algerien Face aux Risque » حيث توصلت الباحثة الى أنه "على الرغم من الاصلاحات، لايزال النظام المصرفي متخلف، غير متطور، ويمثل عائقا أمام النمو" وللتغلب على هذه الحالة فمن الضروري للبنوك العمومية تبني سلوك المنتج، والفعال من خلال العمل وفقا لاحتياجات العملاء والاقتصاد، وليس على أوامر الدولة⁵.

6- تحليل البيانات:

1Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p11.

2Sur le site ,www.bankofalgeria.dz/html/Legist.htm consulter le 21/09/2016 à20:18.

3RekibaSalima ,Le système Bancaire Algérien à L'heure de L'adhésion à L'OMC, Revue des Sciences Humaines, Université de Mohamed Khider Biskra, No 34/35, 2014, p29.

4Ibid, p.31-32.

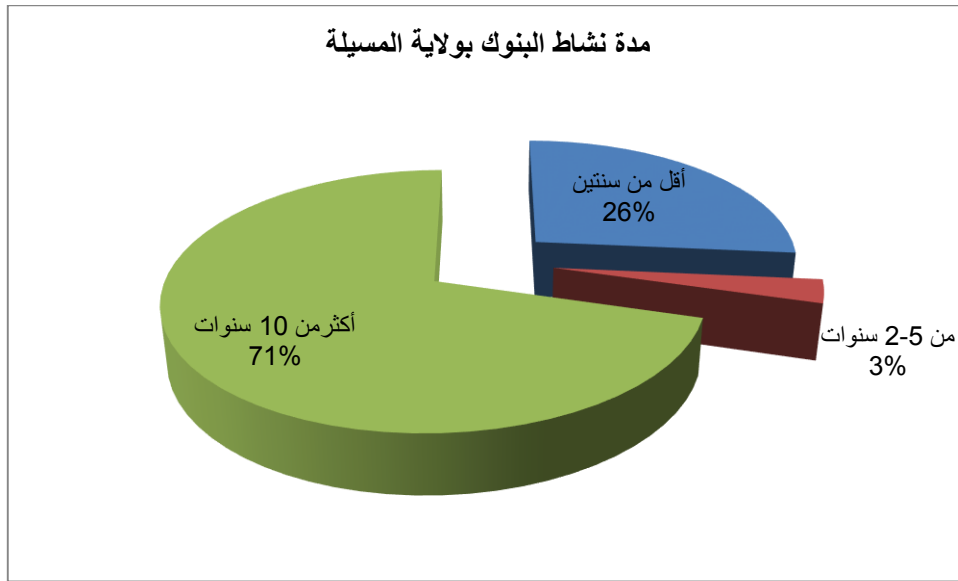
5Sur le site www.Liberte-Algerie.com/actualite/pourquoi-le-système-bancaire-algerien-deumeure-fragile-et-non-performant-201449consulter le25/09/2016 à 15:55.

جل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة كانت كمية، لذلك فقد تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، كما تم بناء استبيان الدراسة بالاعتماد على دراستين سابقتين (دراسة Zainal Abidin Mohamed et al, 2014¹، ودراسة² Miano, Edwin Maina, 2013) وذلك بإدراج بعض العوامل، في حين تم إدراج العوامل الأخرى بناء على مقابلات تم إجراؤها مع مدراء بعض المؤسسات المصرفية (بنك الخليج الجزائر (AGB))، بنك BNP PariBas، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك الجزائر الخارجي (BEA))، وذلك من أجل تحديد العوامل التي تتنافس عليها المؤسسات المصرفية في القطاع المصرفي بالمسيلة.

نتائج الجزء الأول: تحليل البيانات الديمغرافية

الدراسة استهدفت 8 وكالات بنوك تنشط بولاية المسيلة وهي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك الخليج الجزائر AGB، بنك التنمية المحلية BDL، القرض الشعبي الجزائري CPA، البنك الوطني الجزائري BNA، صندوق التوفير والاحتياط CNEP، بنك BNP PariBasEljazair). كما وتم تحديد مدة نشاط كل بنك بولاية المسيلة كما موضح في الشكل 03 ما يعطي لمحة شاملة لعينة الدراسة.

الشكل رقم 03: وصف عينة الدراسة



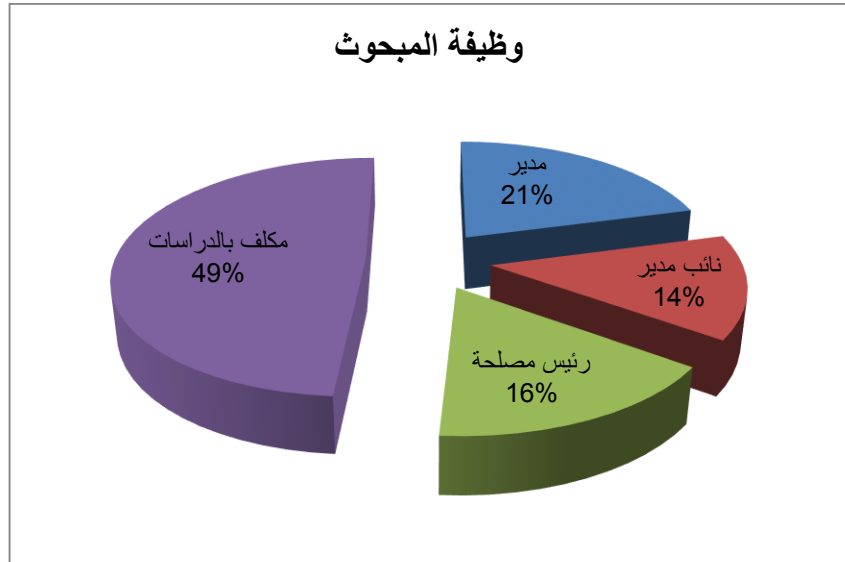
المصدر: من اعداد الباحثان

وقد تم توزيع خمس استبيانات على لكل بنك كما واستهدفت الدراسة اطرار المؤسسات المصرفية مرتبة كما يلي: مدير، نائب المدير، رئيس مصلحة، والمكلفون بالدراسات. موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: وظيفة المستجوبين

1 Zainal Abidin Mohamed et al, The Blue Ocean Strategy : Case Study Analysis of its implementation in 14 different Agencies in Malaysia, Developing Country Studies, Vol4, No1, 2014.

2 Miano, Edwin Maina, Op.Cit.



المصدر: من اعداد الباحثان

كما تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات، وذلك بالشكل التالي:

غير موافق تماما: ينتمي إلى المجال (1 إلى أقل من 1.79).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (1.80 إلى أقل من 2.59).

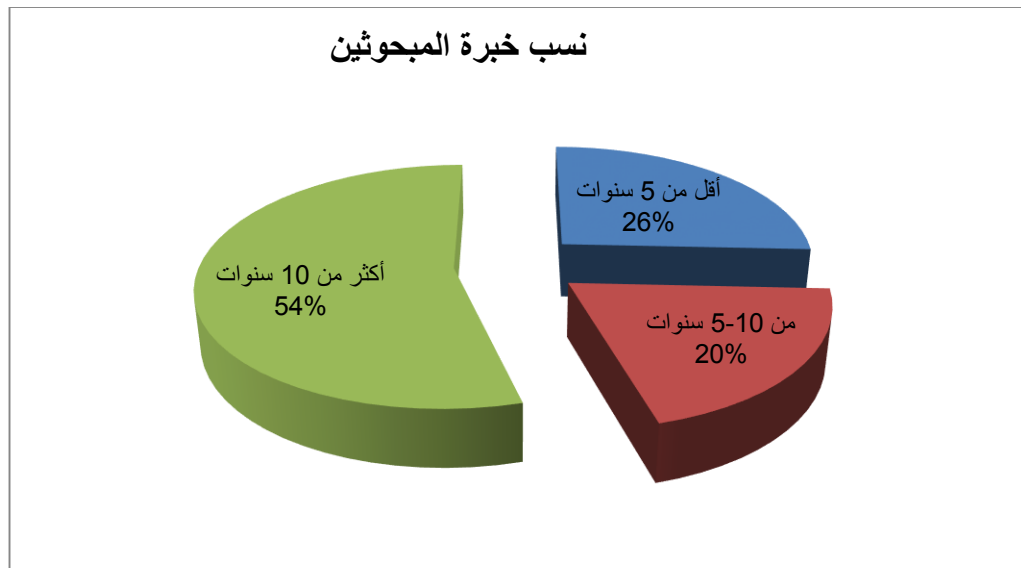
لا أدري: المتوسط ينتمي إلى المجال (2.60 إلى أقل من 3.39).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (3.40 إلى أقل من 4.19).

موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال (4.20 إلى أقل من 5).

وقد تم تحديد نسب خبرة المستجوبين مبينة في الشكل 03 حيث شملت النسبة الأكبر للمستجوبين الذي كانت خبرتهم في الميدان لأكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 68.6% وهذا ما يدل على ان الدراسة قد استهدفت الاشخاص ذوي خبرة في المجال ما أعطى نتائج جيدة.

الشكل رقم 05: خبرة المستجوبين



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل

نتائج الجزء الثاني: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

يتم عرض النتائج على أساس التحليل الوصفي من خلال (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، كما يتم عرض النتائج في الرسوم البيانية والجداول حيثما كان ذلك ضرورياً، والنتائج مبينة كما يلي:

1- اتجاهات اطارات المؤسسات المصرفية نحو ادراك مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)

تم في هذا القسم تفتيت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وعرضها على شكل أسئلة وذلك ليتسنى للمستجوبين فهم حيثيات هذه الاستراتيجية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 01: نسب ادراك كوادر المؤسسات المصرفية لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

النسب %	النسب %	المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق
لا	نعم	
8.6	91.4	البنك يسعى الى تعزيز الابتكار في مجال الخدمات التي يقدمها؟
5.7	94.3	البنك يسعى الى جذب زبائن جدد من خلال تقديمه لمنتجات جديدة؟
85.7	14.3	البنك لا يفكر في المنافسة بل يسعى الى استبعاده؟
14.3	85.7	البنك يسعى الى تحقيق التميز في خدماته؟
31.4	68.6	البنك يسعى الى تخفيض تكاليف الخدمات التي يعرضها؟
25.7	74.3	البنك يسعى الى تحقيق التميز وتخفيض التكاليف الخدمات التي يعرضها في نفس الوقت؟
28.56	71.38	النسبة الكلية

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق يتضح لنا مايلي:

السؤال الاول والذي يعبر عن سعي البنك نحو تعزيز الابتكار في مجال المنتجات التي يعرضها حيث كانت النسبة (نعم=91.4، ولا=8.6) وهنا نخلص الى أنه هناك اتجاه من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو تعزيز الابتكار في مجال المنتجات التي تعرضها، السؤال الثاني يعبر عن سعي البنك نحو جذب زبائن جدد وكانت النسب (نعم=94.3، لا=5.7) نجد هنا انه يوجد اتجاه كبير من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو كسب زبائن جدد من خلال طرح منتجات جديدة، السؤال الثالث والذي يركز حول محاولة البنك استبعاد المنافسة وجعلها خارج الاطار حيث تمثلت النسب في (نعم=14.3، لا=85.7) من خلال النسب نجد انه لا يوجد سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو استبعاد المنافسة ما يجعلنا نستنتج أنه يوجد اتجاه كبير نحو استخدام الاساليب التقليدية والتي تعتمد على المنافسة في رسم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات المصرفية مثل المعايير المرجعية، من خلال السؤال الرابع نجد ان النسب تمثلت في (نعم=85.7، لا=14.3) وهنا نجد ان هناك سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو التميز في الخدمات التي تعرضها، السؤال الخامس يوضح لنا حقيقة سعي المؤسسات المصرفية نحو تخفيض التكاليف ونجد النسب ممثلة في (نعم=68.6، لا=31.4) هنا نخلص الى انه يوجد سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو تخفيض التكاليف، السؤال السادس والذي

يعبر عن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق حيث كانت النسب كما يلي (نعم=74.3، لا=25.7) ما يعكس توجه كبير لمؤسسات المصرفية نحو تحقيق التميز وتخفيض التكلفة في آن واحد.

من خلال تحليل النتائج حول ادراك كوادر المؤسسات المصرفية نحو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق نجد أن النسبة الاجمالية تمثلت في (نعم=71.38، لا=28.56) ما يجعلنا نتوصل الى نتيجة مفادها انه يوجد ادراك من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 71.38%.

2- محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

لغرض استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، تم جمع البيانات المتعلقة باطار العمليات الأربعة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

العوامل	نسب الموافقة (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخفيض			
المخاطر الداخلية	77.2	4.03	0.95
الدورات التكوينية للموظفين	51.5	3.14	1.45
الوقت المستغرق في الطوابير	85.7	4.14	0.94
معدات	45.7	3.26	1.40
أجهزة	48.5	3.31	1.43
أوراق	71.4	3.77	1.26
أفراد	65.7	3.80	1.27
الاستبعاد			
بعض المنتجات البنكية	45.7	3.17	1.09
الأنشطة المكلفة	82.8	4.00	0.84
التعقيد في المنتجات	74.2	3.83	0.82
الزيادة			
الجودة	100	4.80	0.40
كسب المزيد من رضا الزبائن	97.1	4.69	0.53
سرعة الموافقة على القروض	74.1	3.94	1.08
سرعة انتشار المعلومة وتبليغها	94.3	4.54	0.70
الخدمات البنكية عبر الانترنت	94.3	4.46	0.88
السرية في التعاملات	100	4.83	0.82
تشغيل الكفاءات	100	4.74	0.44
إعادة هيكلة البنك	45.7	3.40	1.16
الإنشاء			
منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)	97.1	4.63	0.54
خلق شبائك خاصة بالخدمات ذات الطلب الواسع	94.3	4.54	0.61
الشفافية في التعاملات	91.4	4.60	0.73
ساعات عمل طويلة للبنك	31.4	2.69	1.30
الاستثمارات	85.7	4.14	0.73
الخدمة المصرفية بنفسك Self-Service Bank	88.6	4.31	0.75

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل السابق

من خلال الجدول السابق نجد أنه من بين العوامل التي يتوجب خفضها أقل بكثير من الصناعة في القطاع المصرفي نجد: الوقت المستغرق في الطوابير ($M=4.14$ ، $SD=0.94$)، المخاطر الداخلية ($M=4.03$ ، $SD=0.95$)، الدورات التكوينية للموظفين ($M=3.14$ ، $SD=1.45$)، كما ونجد أيضا انه من بين الملموسات التي يتوجب تخفيضها هي الأفراد ($M=3.80$ ، $SD=1.27$)، الأوراق ($M=3.77$ ، $SD=1.26$)، في حين ان الأجهزة ($M=3.31$ ، $SD=1.43$) والمعدات ($M=3.26$ ، $SD=1.40$) لم تكن بحاجة الى التخفيض في القطاع المصرفي.

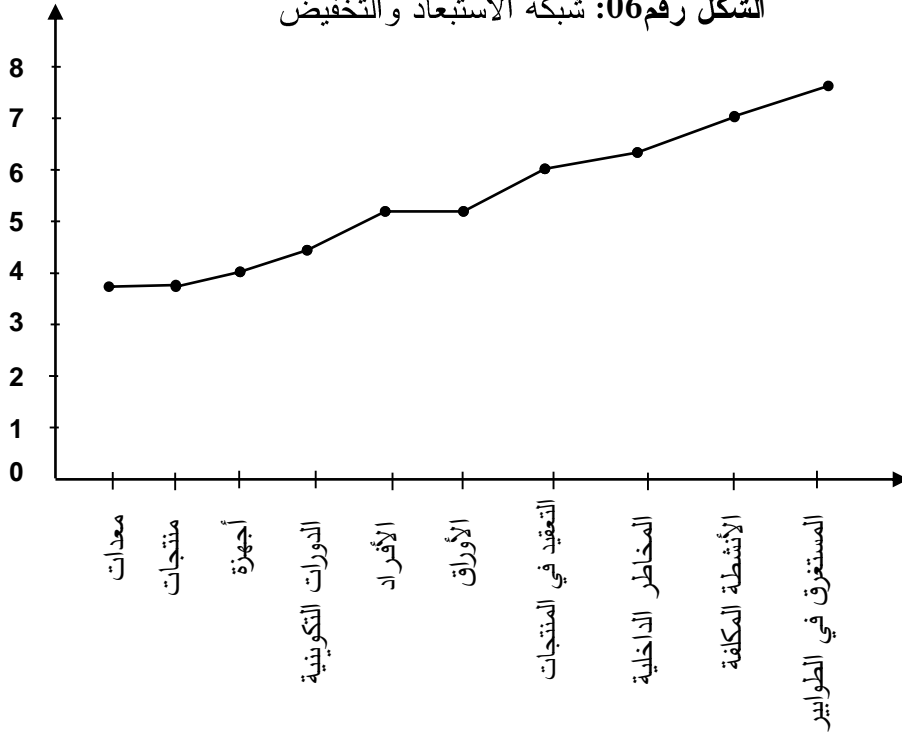
كما نجد أيضا أنه من بين العوامل التي يتوجب استبعادها في الصناعة نجد: الأنشطة المكلفة ($M=4.00$ ، $SD=0.84$)، ثم التعقيد في المنتجات ($M=3.83$ ، $SD=0.82$)، ونجد أيضا أن المستجوبين الذين شملهم الاستطلاع لا يعتبرون أنه هناك حاجة يكن هناك حاجة لاستبعاد بعض المنتجات البنكية في القطاع المصرفي ($M=3.17$ ، $SD=1.09$).

كما تظهر نتائج الجدول ايضا أنه هناك عوامل في القطاع المصرفي يتوجب زيادتها ورفعها أعلى من الصناعة حيث نجد: السرية في التعاملات ($M=4.83$ ، $SD=0.82$)، الجودة ($M=4.80$ ، $SD=0.40$)، تشغيل الكفاءات ($M=4.74$ ، $SD=0.44$)، كسب المزيد من رضا الزبائن ($M=4.69$ ، $SD=0.53$)، سرعة انتشار المعلومة ($M=4.54$ ، $SD=0.70$)، الخدمات البنكية عبر الانترنت ($M=4.46$ ، $SD=0.88$)، سرعة الموافقة على القروض ($M=3.94$ ، $SD=1.08$)، اعادة هيكلة البنك ($M=3.40$ ، $SD=1.16$).

كما وتظهر نتائج الجدول أنه من بين العوامل التي يتوجب انشائها في القطاع المصرفي والتي لم تعرض بعد نجد: منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الانترنت) ($M=4.63$ ، $SD=0.54$)، الشفافية في التعاملات ($M=4.60$ ، $SD=0.73$)، خلق شبائيك خاصة بالخدمات ذات الطلب الواسع ($M=4.58$ ، $SD=0.61$)، الخدمة المصرفية بنفسك Self-Service Bank ($M=4.31$ ، $SD=0.75$)، الاستثمارات ($M=4.14$ ، $SD=0.73$)، في حين لم يتم اعتبار أن ساعات العمل الطويلة للبنك من العوامل التي يتوجب انشاؤها ($M=2.69$ ، $SD=1.30$).

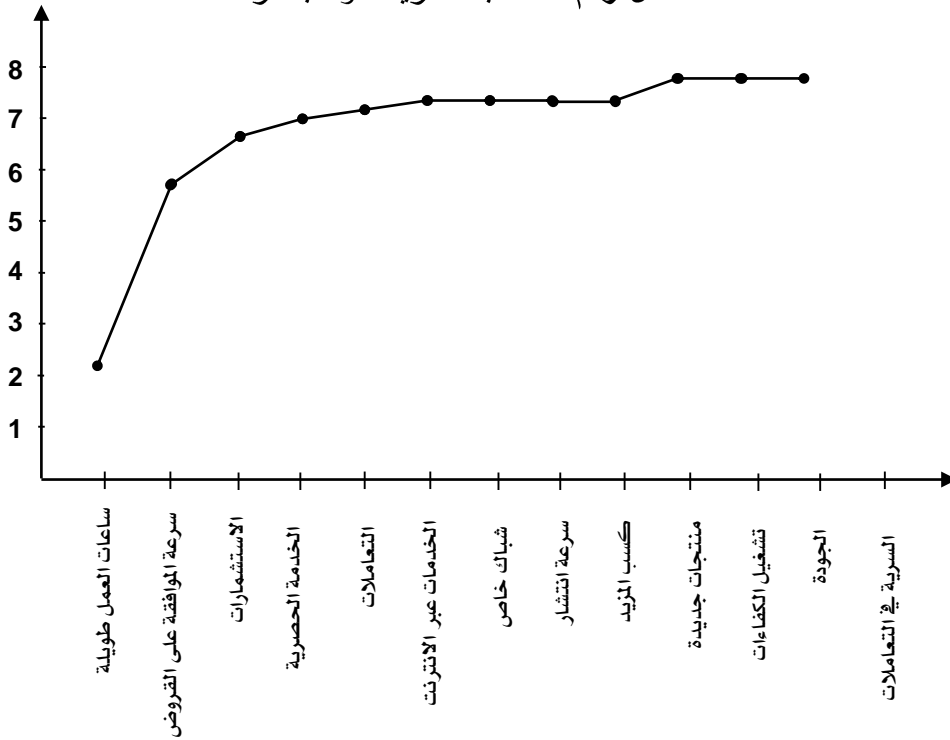
ومن خلال الشكلين 06 و 07 سيتم توضيح شبكة الاستبعاد والتخفيض وشبكة الزيادة والابتكار.

الشكل رقم 06: شبكة الاستبعاد والتخفيض



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل السابق

الشكل رقم 07: شبكة الزيادة والابتكار



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل السابق

من خلال شبكة الاستبعاد والتخفيض ل8 بنوك المتواجدة بولاية المسيلة، تظهر النتائج انه يتوجب على البنوك استبعاد وتخفيض بعض العوامل وأكثر العوامل يتوجب استبعادها وتخفيضها نجد: التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية والتي قد تنتج عن سوء الادارة، والأخطاء التي يرتكبها الموظفون، كما ويتوجب استبعاد الأنشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير.

من خلال شبكة الاستبعاد والتخفيض ل8 بنوك المتواجدة بولاية المسيلة، تظهر النتائج أنه من بين العوامل التي يتوجب على المؤسسات المصرفية انشاؤها وزيادتها أعلى من المستوى في القطاع المصرفي هي: كسب المزيد من رضا الزبون ما يؤدي الى ولاء الزبون للبنك، منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)، تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات.

خاتمة:

من خلال الجانب النظري للدراسة اتضح ان استراتيجية المحيط الأزرق، هي اتجاه جديد في استراتيجية المؤسسة استحدثت لتحول تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم الى محاولة التفرد والتميز عنهم، وذلك من خلال عدة ادوات اقترحها الباحثان "كيم وماوبرغن" الرزنامة الاستراتيجية، شبكة التخفيض والاستبعاد والزيادة والابتكار، منحى القيمة ونموذج الاتجاهات الستة، ومن خلال الجانب الميداني سعت الدراسة الى محاولة ايجاد العوامل التي ينبغي التركيز عليها لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية في ولاية المسيلة، ومن أهم التوصيات للمؤسسات محل الدراسة التي توصل لها الباحثان نجد:

- ✓ ضرورة تخفيض واستبعاد بعض العوامل واهم هذه العوامل نجد: التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية، الأنشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير.
- ✓ ضرورة زيادة وابتكار بعض العوامل واهم هذه العوامل نجد: كسب المزيد من رضا الزبون، منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)، تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالزبون والرفع في قيمته.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية الجزائرية بالمدخل الحديثة في رسم استراتيجياتها حتى تتمكن من التفوق على المؤسسات المصرفية الأجنبية.

قائمة المراجع:

- 1- Dennis Pitta, Issue in a Down Economy : blue oceans and new product development, Journal of Product & Brand Management, 18/4 , 2009.
- 2- Marziyeh Khalili, Abdolhamid Ebrahimi, Analytic Survey of the impact of blue ocean strategy on the sale quantity promotion in electronic industries, BIOINFO Financial Management, Vol01, Issue 01, 2011.
- 3- Jen-te yang, Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 24, No 5, 2012.
- 4- Miano, Edwin Maina, Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial banks in Kenya, Master of business administration, school of business, university of Nairobi, Kenya, 2013.
- 5- Simon Chastagner, La Stratégie « Océan Blue » Outil Stratégique ou incantation Managériale ?, Master thésis, Université de Limoges, France, 2012, p11.
- 6- GoodarzJavadianDehkordi and other, Blue Ocean 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, Vol2, No6, 2012, p480.
- 7- W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy (from theory to practice), California Management Review, Vol47, No3, 2005, p04.
- 8- Michel Badoç , Marc Beauvois-C.dadon : Op Cit, p76.
- 9- إباد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص372.
- 10- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.
- 11- Ibrahim Ravvabdelh and others, Blue Ocean Strategy As a Tool For Improving A Company'S Marketing Function(the case of Jordan), Journal Of Business Administration, Vol 8, No 2, p391.
- 12- Ralph G.TromBetta ,Business Model Innovation, Value Innovation Associate, 2015, p1.
- 13- Mark Trela :Op.Cit, p81.
- 14- Brian Leavy , Value Pioneering – How To Discover Your Owen “Blue Ocean”: Interview WithW.chan Kim, Renée Mouborgne, Strategy and leadership, Emerald Group Publishing , Vol33, N06, 2005, p15.
- 15- Sur le site web : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.
- 16- Mir mahmoudsadat et al, An Applications Of Logarithmic Fuzzy Preference Programing-Based AH and FRS Technique To Develop Prioritize Strategic Objectives, Iranian journal of management studies, Vol9, N1, 2016, pp.155-156.
- 17- Ibid , p156.
- 18- Sur le site web : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.
- 19- W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant), Harvard Business School Publishing,U.S.A, 2005, p29.
- 20- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2012، ص351.
- 21- زكية مقري، نعيمة يحيواوي، التسويق الاستراتيجي (مداخل حديثة)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص305.
- 22- عيسى حيرش، مرجع سابق، ص352.
- 23- Ballestros Pérez, et al, Analysis Of Instruction Projects By Means Of Value Curves, International Journal Of Project Management , 28, 2010, p721.
- 24- عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 365.
- 25- Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Yes Bank : Future Banking, Report on Yes Bnak, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, 2015, p10.
- 26- Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Op.Cit, p10.
- 27- يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، العراق، 2006، ص20.
- 28- عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص367،368.
- 29- Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p11.
- 30- Ibid, p11.
- 31- هشام جبر، استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد2، المجلد22، ليبيا، 2014، ص7.

- 32- Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p11.
- 33- Sur le site ,www.bankofalgeria.dz/html/Legist.htm consulter le 21/09/2016 à20:18.
- 34- RekibaSalima ,Le système Bancaire Algérien à L'heure de L'adhésion à L'OMC, Revue des Sciences Humaines, Université de Mohamed Khider Biskra, No 34/35, 2014, p29.
- 35- Ibid, p.p31-32.
- 36- Sur le site www.Liberte-Algerie.com/actualite/pourquoi-le-systeme-bancaire-algerien-deumeure-fragile-et-non-performant-201449consulter le25/09/2016 à 15:55.
- 37- Zainal Abidin Mohamed et al, The Blue Ocean Strategy : Case Study Analysis of its implementation in 14 different Agencies in Malaysia, Developing Country Studies, Vol4, No1, 2014.
- 38- Miano, Edwin Maina, Op.Cit.

