

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.ME/3C/02/14

## أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث LMD

في: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي  
الهاتف النقال  
- دراسة على متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة -

من إعداد:

حسينة دخان

تاريخ المناقشة:

2019/03/09

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
أ.د دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيساً
أ.د قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. بيبصار عبد المطلب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	مناقشاً
د. شريط حسين الأمين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	مناقشاً
د. مداحي محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة البويرة	مناقشاً
د. بن عيشي عمار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة	مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وفضله ونعمه  
الحمد لله الذي هداني لإنجاز هذا البحث وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله رب العالمين، ويسر لي من  
الجهد والوقت والصحة والعزيمة ما أعاني على اتمامها إنه على كل شيء قدير.  
والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين  
يقول تعالى: "ولا تنسوا الفضل بينكم" البقرة: 237.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور قاسمي كمال لما غمرني به  
بالفضل والتكرم علي بقبول الإشراف على رسالة الدكتوراه، ولما قدمه لي من وقته الثمين وعلمه الوفير  
وعلى ما قدمه من توجيه ونصح ومتابعة مستمرة لإتمام هذه الرسالة.  
كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم على مناقشة رسالتي وعلى جهودهم الطيبة.  
والشكر موصول للأستاذ الدكتور عبد القادر جفلاط و Dr.Rebecca Hanlin  
على ما قدماه لي من مساعدة وتوجيه ونصح.  
كما وأشكر الدكتور بو عبد الله صالح على ما قدمه من مساعدة وإرشاد.  
وأشكر كل من مكتبة السفير ومكتبة حسين لعيدي  
على إخراج هذه الرسالة بهذا الشكل.  
وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر وكبير العرفان لكل من ساعدني على إتمام هذا العمل  
إليكم جميعا.....شكرا جزيلا وبارك الله فيكم.....

# إهداء

إلى والداي،

إلى أخواتي وإخوتي،

إلى كل معلمي وأساتذتي،

إلى صديقاتي وزميلاتي،

أهدي هذا العمل.

# الفهرس

## مقدمة

- أولاً-تحديد الإشكالية.....ب
- ثانياً-فروض الدراسة.....ج
- ثالثاً-أهداف وأهمية الدراسة.....ج
- 1-أهداف الدراسة:.....ج
- 2-أهمية الدراسة.....ج
- رابعاً-منهجية الدراسة.....د
- 1-المنهج المستخدم.....د
- 2-المقاربة المستخدمة.....د
- خامساً-حدود الدراسة.....د
- سادساً-عرض وتحليل الدراسات السابقة.....هـ
- 1-عرض وتحليل الدراسات العربية.....هـ
- 2-عرض وتحليل الدراسات الأجنبية.....ز
- 3-أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.....م
- سابعاً-هيكلية الدراسة وخطتها البحثية.....س
- 1-نموذج الدراسة المتصور.....س
- 2-المسار العام للدراسة.....س
- 3-خطة وهيكلية الدراسة.....ف
- 4-صعوبات الدراسة.....ص

## الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق

- تمهيد.....20
- المبحث الأول: الإستراتيجية وتصور عام عن المحيط الأحمر.....21
- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية.....21
- المطلب الثاني: المنظور التقليدي في التفكير الإستراتيجي.....25
- المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات.....31

أولاً: إستراتيجيات الأعمال لأنسوف.....	32
ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر.....	33
المبحث الثاني: أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق.....	39
المطلب الأول: المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي.....	39
أولاً: منظور إعادة البناء في الاستراتيجية.....	40
ثانياً: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق.....	41
ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية في مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق.....	46
المطلب الثاني: دوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق ومداخلها وشروطها.....	48
أولاً: مداخل ودوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق.....	48
ثانياً: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق.....	50
المطلب الثالث: ابتكار القيمة مرتكز إستراتيجية المحيط الأزرق.....	50
أولاً: خلق القيمة.....	50
ثانياً: ابتكار القيمة.....	52
المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وخطوات تنفيذها.....	56
المطلب الأول: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.....	56
أولاً: مخطط الإستراتيجية.....	56
ثانياً: إطار العمليات الأربعة.....	59
ثالثاً: شبكة القرارات.....	61
رابعاً: منحى القيمة.....	63
المطلب الثاني: صياغة وإعداد إستراتيجية المحيط الأزرق.....	65
أولاً: إعادة بناء حدود السوق.....	67
ثانياً: التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام.....	73
ثالثاً: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي.....	74
رابعاً: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح.....	76
المطلب الثالث: مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.....	78
أولاً: التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية.....	79

80	ثانيا: بناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق .....
82	المطلب الرابع: استمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها .....
82	أولا: حواجز تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق .....
83	ثانيا: إعادة الاتجاه نحو ابتكار القيمة .....
84	خلاصة .....

## الفصل الثاني: تحديد مجالات تحسين جودة الخدمة وفق إطار عمل إستراتيجية المحيط الأزرق

88	تمهيد .....
89	المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمة .....
89	المطلب الأول: تعزيز قيمة الخدمة .....
89	أولا: مفهوم وخصائص الخدمة .....
91	ثانيا: التوجه نحو الزبائن في تطوير الخدمات .....
94	المطلب الثاني: جودة الخدمة .....
94	أولا: مفهوم الجودة .....
97	ثانيا: جودة الخدمة والجودة المدركة .....
99	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة .....
99	أولا: نموذج سيرفكوال لقياس جودة الخدمة .....
104	ثانيا: نموذج سيرفكوال بين التطبيق والنقد .....
105	ثالثا: نموذج أداء الخدمة سيرفبارف .....
106	رابعا: مبررات استخدام سيرفكوال في الدراسة .....
107	المبحث الثاني: الجمع بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة .....
107	المطلب الأول: التحقق من العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة .....
107	أولا: إستراتيجية المحيط الأزرق والابتكار التعطيلي .....
111	ثانيا: جودة الخدمة والابتكار التحسيني .....
113	المطلب الثاني: إنشاء مخطط جودة الخدمة وفق إطار عمل إستراتيجية المحيط الأزرق .....
113	أولا: مخطط جودة الخدمة .....

115	.....	ثانيا: تحليل عمل مخطط جودة الخدمة.....
118	.....	ثالثا: طرق بديلة لتحسين جودة الخدمة.....
120	.....	رابعا: توضيح عمل مخطط جودة الخدمة.....
121	.....	المطلب الثالث: إنشاء القيمة وتحسين جودة الخدمة.....
121	.....	أولا: التكامل بين نموذج كانو المعدل واستراتيجية المحيط الأزرق.....
126	.....	ثانيا: تحسين جودة الخدمة وأثرها على قيمة الزبون.....
129	.....	المبحث الثالث: عرض نماذج ناجحة لاستراتيجية المحيط الأزرق.....
129	.....	المطلب الأول: مؤسسة نيننتدو.....
129	.....	أولا: نيننتدو والمحيط الأحمر.....
130	.....	ثانيا: التوجه الجديد لنيننتدو.....
	.....	المطلب الثاني: حالة مؤسسة نوفو نورديسك، إيباي وسكايب.....
138	.....	.....
138	.....	أولا: حالة مؤسسة نوفو نورديسك الخاصة بصناعة الأدوية.....
141	.....	ثانيا: مؤسسة إيباي.....
143	.....	ثالثا: مؤسسة سكايب.....
144	.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح وانتقادات إستراتيجية المحيط الأزرق.....
144	.....	أولا: عوامل نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق.....
145	.....	ثانيا: أهم انتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق.....
147	.....	خلاصة.....

### الفصل الثالث: نظرة شمولية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

149	.....	تمهيد.....
150	.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.....
150	.....	المطلب الأول: نشأة قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.....
152	.....	المطلب الثاني: مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جازي).....
153	.....	المطلب الثالث: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس).....
155	.....	المطلب الثالث: الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو).....

المبحث الثاني: أبرز عروض المتعاملين الثلاث	157
المطلب الأول: أبرز عروض مؤسسة جازي	157
المطلب الثاني: أبرز عروض مؤسسة موبيليس	163
المطلب الثالث: عروض مؤسسة أوريدو	167
المبحث الثالث: المحيط التنافسي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ....	170
المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ....	170
-بملايين الدقايق -	172
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر .	180
أولاً: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة جازي	180
ثانياً: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس	181
ثالثاً: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة أوريدو	182
خلاصة	184

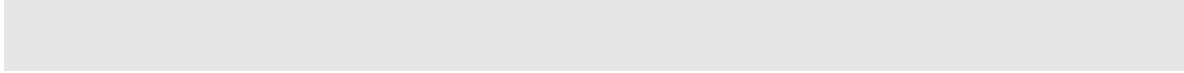
#### الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد	185
المبحث الأول: مسار بناء مخطط جودة الخدمة لمتعاملي الهاتف النقال	186
المطلب الأول: تحديد عوامل جودة الخدمة	186
أولاً: منهجية تحديد عوامل جودة الخدمة	186
ثانياً: اختبار صلاحية الأبعاد	190
ثالثاً: نتائج التحليل العاملي	193
المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة	196
المبحث الثاني: تطبيق مخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة	202
المطلب الثاني: بناء مخطط جودة الخدمة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة	205
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والتحليل	208
أولاً: تحديد الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة	208
ثانياً: تقييم مستوى عوامل الجودة الحالية	211

216	.....	ثالثاً: تقييم مستوى عوامل الجودة الجديدة
218	.....	المبحث الثالث: تحليل مسار تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال
218	.....	المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال
		المطلب الثاني: تقييم مساهمة التوجه الاستراتيجي الجديد في تحسين خدمات متعاملي
221	.....	الهاتف النقال
221	.....	أولاً: التصور الافتراضي لتطوير خدمات متعاملي الهاتف النقال
223	.....	ثانياً: عرض حلول لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر
226	.....	خلاصة
228	.....	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



## فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1/1): مكونات الإستراتيجية..... 25
- الشكل رقم (2/1): القوى التنافسية التي تشكل الصناعة التنافسية..... 27
- الشكل رقم (3/1): نموذج أنسوف..... 32
- الشكل رقم (4/1): نتائج تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على المنفعة والنمو ..... 42
- الشكل رقم (5/1): شاطئ واحد وثلاث باعة للمثلجات..... 47
- الشكل رقم (6/1): ثلاث شواطئ مع مزيج من الإستراتيجيات التنافسية والمحيطات الزرقاء  
48
- الشكل رقم (7/1): ازدياد الحاجة لإستراتيجية المحيط الأزرق..... 49
- الشكل رقم (8/1): ابتكار القيمة حسب كيم وماوبرغن..... 55
- الشكل رقم (9/1): الشكل عام لمخطط إستراتيجية المحيط الأزرق..... 57
- الشكل رقم (10/1): مخطط الإستراتيجية لمؤسسة الخطوط الجوية الأمريكية..... 58
- الشكل رقم (11/1): إطار العمليات الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق..... 61
- الشكل رقم (12/1): مصفوفة القرارات..... 62
- الشكل رقم (13/1): مصفوفة القرارات (حالة سيرك الشمس) ..... 63
- الشكل رقم (14/1): منحى القيمة لسيرك الشمس..... 65
- الجدول (2/1): مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق..... 66
- الشكل رقم (16/1): تقاطعات عناصر سلسلة الزبائن..... 70
- الشكل رقم (15/1): إعادة بناء حدود الصناعة..... 67
- الشكل رقم (17/1): مجالات المحيط الأحمر والمحيط الأزرق..... 74
- الشكل (18/1): المستويات الثلاث لغير الزبائن..... 75
- الشكل رقم (19/1): سياق إستراتيجية المحيط الأزرق..... 76
- الجدول رقم (4/1): مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق..... 78
- الشكل (20/1): العقبات المنظماتية الأربعة لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق ..... 80
- الشكل (21/1): سياق التنفيذ بوجود العملية العادلة أو بدونها لدى وضع الإستراتيجية  
81
- الشكل رقم (22/1): مخطط عام لإستراتيجية المحيط الأزرق..... 86

- الشكل رقم (1/2): نموذج فجوات جودة الخدمة..... 101
- الشكل رقم (2/2): الأبعاد الثلاث لنموذج العمل الابتكاري ..... 108
- الشكل (3/2): الابتكار الجذري واستراتيجية المحيط الأزرق من أجل استدامة ابتكار القيمة  
111 .....
- الشكل رقم (4/2): الأشكال المختلفة للابتكار..... 113
- الشكل رقم (5/2): مخطط جودة الخدمة..... 114
- الشكل رقم (6/2): توضيح التصور لتطوير أداة مخطط جودة الخدمة ..... 115
- الشكل رقم (7/2): خصائص باستراتيجية فعالة في سياق جودة الخدمة ..... 116
- الشكل رقم (8/2): دليل عملي لاستخدام مخطط جودة الخدمة..... 120
- الشكل رقم (9/2): نموذج قيمة الزبون..... 125
- الشكل رقم (10/2): مبيعات نينتندو للألعاب والأجهزة بدون إضافة وي (2003-2008)  
132 .....
- الشكل رقم (11/2): مبيعات نينتندو للألعاب والأجهزة بإضافة وي (2003-2008)  
132 .....
- الشكل رقم (12/2): مخطط الاستراتيجية لـ نينتندو وي ..... 134
- الشكل رقم (13/2): منحنى القيمة لمؤسسة نينتندو وي..... 135
- الشكل رقم (14/2): نينتندو وي كنموذج للابتكار التعطيلي..... 136
- الشكل رقم (15/2): الطبقات الثلاثة المستهدفة لـ نينتندو وي ..... 136
- الشكل رقم (16/2): حزمة ابتكارات مؤسسة نوفونورديسك..... 140
- الشكل رقم (17/2): ابتكار القيمة لمؤسسة نوفونورديسك ..... 141
- الشكل رقم (1/3): القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ..... 170
- الشكل رقم (2/3): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت ..... 175
- الشكل رقم (3/3): اشتراكات الهاتف الثابت السكنية والمهنية..... 176
- الشكل رقم (4/3): ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة..... 177
- الشكل رقم (5/3): عرض نطاق الإنترنت الدولية (ميغابايت/ ثانية) ..... 178
- الشكل رقم (1/4): النموذج التطبيقي لاستخدام مخطط جودة الخدمة..... 185
- الشكل رقم (2/4): إجراءات تحديد عوامل جودة الخدمة..... 189

- الشكل رقم (3/4): المراحل المعتمدة لاختيار العينة في الدراسة.....199
- الشكل رقم (4/4): هيكلية توزيع استبيان الدراسة.....201
- الشكل رقم (5/4): تصنيف المشاركين في الاستبيان لكل متعامل.....202
- الشكل رقم (6/4): تصنيف المشاركين في الاستبيان حسب الجنس.....203
- الشكل رقم (7/4): تصنيف المشتركين حسب العمر.....203
- الشكل رقم (8/4): تصنيف المشتركين حسب المستوى التعليمي.....204
- الشكل رقم (9/4): تصنيف المشتركين حسب النشاط المهني.....204
- الشكل رقم (10/4): مخطط جودة الخدمة للمتعاملين الثلاث.....207
- الشكل رقم (11/4): ترتيب الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة.....210
- الشكل رقم (12/4): مستوى الجودة المرجحة لعوامل جودة الخدمة.....213
- الشكل رقم (13/4): مستوى الجودة المتوقعة والأهمية النسبية لعوامل الجودة الجديدة  
217 .....
- الشكل رقم (14/4): خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة.....218
- الشكل رقم (15/4): مخطط جودة الخدمة لخدمات قطاع معاملي الهاتف النقال المحتملة  
مستقبلا.....222

## فهرس الجداول

- الجدول رقم(1/1): مقارنة بين إستراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق .... 44
- الجدول(2/1): مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق..... 66
- الجدول رقم(3/1): مقابلة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق  
حسب المبدأ الأول..... 73
- الجدول رقم(1/2): تطور مفهوم الجودة حسب شيبا ..... 96
- الجدول رقم (2/2): أبعاد جودة الخدمة في مقياس سيرفكوال ..... 102
- الجدول رقم(3/2): تصنيف عوامل جودة الخدمة..... 117
- الجدول رقم(4/2): دمج نموذج المعدل وإستراتيجية المحيط الأزرق ..... 124
- الجدول رقم(5/2): مساهمة تحسين جودة الخدمة على قيمة الزبون ..... 128
- الجدول رقم(1/3): أبرز محطات مؤسسة جازي ..... 153
- الجدول رقم(2/3): أبرز محطات مؤسسة موبيليس..... 155
- الجدول رقم(3/3): أبرز محطات مؤسسة أوريدو..... 156
- الجدول رقم(4/3): أهم عروض مؤسسة جازي للأفراد..... 157
- الجدول رقم(5/3): أهم عروض جازي للمؤسسات..... 161
- الجدول رقم(6/3): أهم عروض مؤسسة موبيليس للأفراد..... 163
- الجدول رقم(7/3) : أهم عروض موبيليس للمؤسسات..... 166
- الجدول رقم(8/3): تشكيلة عروض أوريدو الموجهة للأفراد ..... 167
- الجدول رقم(9/3): تشكيلة عروض أوريدو الموجهة للمؤسسات ..... 169
- الشكل رقم(1/3): القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ..... 170
- الجدول رقم(10/3): ترتيب المؤسسات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة للهاتف النقال  
بالجزائر ..... 171
- الجدول رقم(11/3): ترتيب المؤسسات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة للهاتف النقال  
بالجزائر ..... 172
- الجدول رقم(12/3): مقارنة المشتركين للهاتف الثابت والنقال للفترة بين 2010 و 2016  
(عدد المشتركين بالملايين) ..... 177

الجدول رقم(13/3): عدد مشتركى الأنترنت في الجزائر بين سنوات 2013 و 2016	178
الجدول رقم (14/3): مقارنة بين عرضين لكل من جازي وموبيليس	181
الجدول رقم(15/3): مقارنة عدد المشتركين والحصة السوقية للمتعاملين الثلاث بين سنة 2014 و 2016	182
الجدول رقم (1/4): الدراسات السابقة المعتمدة في تحديد عوامل الجودة	187
الجدول رقم(2/4): وصف عبارات استبيان الدراسة	190
الجدول رقم(3/4): مقياس ليكارت ذو 7 درجات	191
الجدول رقم(4/4): الانسجام الداخلي للمقاييس الفرعية- خدمة متعاملي الهاتف النقال	191
الجدول رقم(5/4): مصفوفة المكونات قبل التدوير (بيانات الدراسة على خدمة متعاملي الهاتف WC BS النقال)	194
الجدول رقم (7/4): عوامل الجودة المعتمدة في استبيان الدراسة	197
الجدول رقم (8/4): حساب مستوى الجودة	205
الجدول رقم (9/4): معامل الانحدار لعوامل الجودة	208
الجدول رقم (10/4): ترتيب الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة	209
الجدول رقم (11/4): حساب مستوى الجودة المرجحة لعوامل جودة الخدمة	212
الجدول رقم (12/4): تصنيف العوامل وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات	214
الجدول رقم (13/4): تصنيف عوامل التأكيد وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات	215
الجدول رقم(14/4): تصنيف عوامل الاستبعاد وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات	215
الجدول رقم(15/4): التقييم باستخدام خارطة الطريق لثلاث حلول محتملة	225

# مقدمت

أولاً- تحديد الإشكالية

ثانياً- فروض الدراسة

ثالثاً- أهداف وأهمية الدراسة

رابعاً- منهجية الدراسة

سادساً- عرض وتحليل الدراسات السابقة

سابعاً- هيكلت الدراسة وخطتها البحثية

## مقدمة:

ضمن بيئة العمل المعاصرة تواجه المؤسسات منافسة شديدة في الأسواق الدولية والمحلية، ولكي تستمر وتحقق أهدافها لا بد لها من إعداد وتنفيذ إستراتيجية تسمح لها بالصمود أمام التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية. إن تحليل الطريقة التي تطورت بها "الإستراتيجية" منذ ظهورها في الخمسينات، وبعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن، يظهر لنا أنها مرت عبر مراحل تتراوح بين التخطيط المالي والتنبؤ بالبيئة الخارجية إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وقد أدى التطور التكنولوجي وتغير السوق وتأثير الزبائن على تطوير الاستراتيجيات التنظيمية إلى إدخال أساليب جديدة لتطوير الاستراتيجية على أساس التفكير الاستراتيجي.

على الرغم من محاولات الباحثين لإبراز مفهوم الاستراتيجية إلا أنها تركز على إحدى المقاربتين، مقارنة الصناعة التي تنطلق من فكرة أن الاستراتيجية تعد وفقا لفرص وتهديدات البيئة الخارجية؛ بينما تركز مقارنة الموارد على ضرورة إعداد الاستراتيجية وفقا لما تتوفر عليه المؤسسة من موارد.

في هذا الإطار وبالرغم من الاختلافات بين هاتين المقاربتين إلا أنهما تشتركان في اعتبارهما أن الاستراتيجية هي خطة توضع بدقة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل ظروف عدم اليقين، وباستخدامها يقوم المدراء بتنفيذ مجموعة متنوعة من الممارسات والأنشطة لجذب الزبائن وكسب حصص أكبر من السوق، لذلك فقد ظل التركيز والاهتمام الرئيسي للتفكير الاستراتيجي قائم على الاستراتيجيات التنافسية وكانت قضية المنافسة محور اهتمام أنماط تطوير الإستراتيجية. سيطر المنطق التقليدي في المنافسة لعقود وحصر تركيز المؤسسات في بناء مزايا تنافسية من خلال مراقبة ردود أفعال المنافسين والمقارنة بين نقاط القوة والضعف باستمرار، هذا الفعل أدى إلى نشوب حروب سعرية بسبب التشابه الكبير بين العروض مما حد من عملية الابتكار الجذري، هذا السيناريو هو الشائع في صناعة الطيران وصناعة السيارات وصناعة الهواتف المحمولة وقطاع الاتصالات وغيرها من القطاعات الأخرى.

عرض بورتر مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية سنة 1980<sup>1</sup> والتي من المفترض أن تنتهجها المؤسسات لمواجهة المنافسة، وشدد على التزام المؤسسات بانتهاج أحد الاستراتيجيات إما التركيز أو التمييز أو القيادة على مستوى التكلفة للنجاح في سوق المنافسة.

في انتقاده لنموذج بورتر أكد هيل (Hill) في مقال له عام 1988<sup>2</sup> أن فكرة بورتر جزئية لأن التمييز قد يعني قيادة على مستوى التكلفة، والمؤسسة التي تعتمد على تخفيض أسعار منتجاتها لها جانب من الاستراتيجية التمييزية، وما لاحظته أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق منافسة مستقرة يتوجب عليها استخدام مزيج بين

<sup>1</sup> Porter M, (1980), Competitive Strategy: techniques for Analysing Industries and Competitor's, First Edition, The Free Press, New York, p.7.

<sup>2</sup> Hill, C. W. L., (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. Academy of Management Review, no. Vol 13, N3.

الاستراتيجيتين، بدد هذا الفكر أفكار بورتر وأعطى دفعا قويا للباحثان كيم وماوبرغن للبحث عن منطق استراتيجي جديد يقوم على الجمع بين كل من إستراتيجية التمييز والقيادة على مستوى التكلفة يستند على ابتكار القيمة أين يتم دفع قيمة الزبون إلى أعلى من خلال التمييز والتكلفة إلى أسفل من خلال الضغط على التكاليف، جاء هذا المنطق من فكرة إعادة تغيير حدود الصناعة واكتشاف الفضاء السوقي المجهول والذي أسماه بـ "المحيط الأزرق"، أحدثت إستراتيجية المحيط الأزرق تحول كبير في العديد من المؤسسات منها Nintendo، eBay، Google، Skype، NovoNordisk، South West Airlines والتي حققت نجاحا باهرا من خلال اعتماد مضامين فلسفية جديدة تساهم إلى حد كبير في التحرر من المنافسة.

وُجّه لهذه الاستراتيجية انتقادات كثيرة أهمها أنها تفتقد إلى مقياس كمي تستطيع المؤسسة من خلاله اكتشاف انحراف أدائها وتوجيهه من متعاملي السوق التقليديين إلى خلق القيمة، كذلك ما يشدد عليه العديد من الباحثين منهم (Blanco & Loarne) هو أن هذه الاستراتيجية تميل إلى الابتكار التعطيلي والذي يعطل السوق القائمة لاكتشاف فضاءات جديدة، وبالتالي فهو يتعارض مع فكرة التحسين.

## أولا - تحديد الإشكالية

يعتبر قطاع الهاتف النقال العمود الفقري لسوق الاتصالات الجزائرية، الذي تم تحريره سنة 2002. حقق سوق متعاملي الهاتف النقال أكثر من 50 مليون مشترك سنة 2018، لذلك فقد أصبح سوق الاتصالات الجزائرية واحدا من أهم وأسرع الاسواق نموا في منطقة الشرق الأوسط وافريقيا. يخدم القطاع ثلاث متعاملين هم جازي، موبيليس وأوريدو لذلك فإن المنافسة بينهم شديدة، وكل مؤسسة تحاول التغلب على نظيرتها من خلال اتباع المنطق التقليدي القديم المقترح من قبل بورتر، من خلال ما سبق عرضه تأتي فكرة الدراسة للكشف عن المسارات التي تعتمدها المؤسسات في تنفيذها لاستراتيجية المحيط الأزرق وعوامل نجاح هذه الاستراتيجية، وكشف التعارض بين استراتيجية المحيط الأزرق التي تتجه نحو إنشاء كل ما هو جديد، وتحسين جودة الخدمة التي تتجه لتحسين ما هو موجود، ومحاولة تصور محصلة الجمع بينهما، وبهذا فالتساؤل الرئيس الذي يبرز عند النظر العام للبحث:

هل يساهم التوجه نحو اعتماد أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية للبحث:

بتحديد السؤال الرئيسي للبحث، تبرز تساؤلات فرعية، يمكن ترتيبها كما يلي:

- هل تأكيد المؤسسات محل الدراسة على عوامل الجودة محل التنافس والتي تتضمن امكانيات مرتفعة

يساهم في تحسين جودة الخدمة؟

- هل استبعاد تركيز المؤسسة لعوامل الجودة محل التنافس والتي تتضمن إمكانات ضعيفة يساهم في تحسين جودة الخدمة؟

- هل تبني المؤسسات محل الدراسة عوامل جودة التي ليست محل التنافس من قبلهم والتي تتضمن إمكانات كبيرة يساهم في تحسين جودة الخدمة؟

## ثانيا- فروض الدراسة

تعتبر الفرضيات عن مقترحات تحليلية وتفسيرات اولية لأسئلة الدراسة، وُبناء على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: التوجه نحو اعتماد أطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق يُساهم في تحسين جودة الخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضيات الفرعية:
  - توجد عوامل جودة محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة ذات إمكانيات مرتفعة في تحسين جودة الخدمة يتوجب التأكيد عليها.
  - توجد عوامل جودة محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة تتضمن إمكانيات ضعيفة في تحسين جودة الخدمة يتوجب جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة.
  - توجد عوامل جودة ليست محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة تتضمن إمكانيات كبيرة في تحسين جودة الخدمة والتي يتوجب تبنيها.

انطلاقا من وضع تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تتجلى أهمية وأهداف الدراسة والمتمثلة في:

## ثالثا- أهداف وأهمية الدراسة

### 1- أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على منطلقات استراتيجية المحيط الأزرق
- تحديد الثغرات في جودة الخدمة المدركة في سياق قطاع الاتصالات بالجزائر، لا سيما ضمن متعاملي الهاتف النقال الثلاث (D.M.O) بالمسيلة؛
- قياس وتقييم جودة الخدمة لدة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (D.M.O)؛
- تحديد مجالات التحسين في جودة الخدمة وفقا لسياق وأطر عمل استراتيجية المحيط الأزرق.

### 2- أهمية الدراسة

تزداد أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- أهمية تطبيق استراتيجية حديثة أثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية والمؤسسات التي تم التطرق اليها في هذه الدراسة أكبر دليل على ذلك.
- هذه الدراسة مهمة لإدارة متعاملي الهاتف النقال، كما أن النتائج قد تعطي نظرة عن إمكانية تبنيها لاستراتيجية المحيط الأزرق في أعمالها.
- قد تكون الدراسة مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال مقاربات الاستراتيجيات الحديثة.

## رابعاً- منهجية الدراسة

### 1- المنهج المستخدم

في الجزء النظري لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي اعتمادنا للبحث الوصفي كمحاولة لتحديد أو وصف متغيري الدراسة، وتحديد العلاقة بينهما نظرياً ليتم اختبارها فيما بعد بالاعتماد على كل من المقاربة الكمية والمقاربة الكيفية.

### 2- المقاربة المستخدمة

ضمن هذه الدراسة تم الاعتماد على كل من المقاربة الكمية والمقاربة الكيفية، حيث تدعو العديد من الدراسات إلى الاعتماد على المقاربة الهجينة ذلك أنهما مكملان لبعضهما البعض، من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

- المقاربة الكيفية: من خلال إجراء مقابلة موجهة لمسؤولي المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل تحديد عوامل جودة الخدمة محل التنافس بين المتعاملين الثلاث (D.M.O) واستخدام نتائجها في بناء استبيان الدراسة.

- فيما يتعلق بالمقاربة الكمية فقد تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 600 فرد، وذلك في الفترة ما بين شهري مارس وماي 2018، حيث تم بعدها تحليل النتائج إحصائياً وكما على أساس مخرجات الـ SPSS.

## خامساً- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تم الاقتصار في هذه الدراسة على متعاملي الهاتف النقال المتواجدون بولاية المسيلة (D.M.O)، حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤول مؤسسة أوريدو، واستخدمت نتائجها في بناء استبيان الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 600 مشترك يترددون على المتعاملين.
- 2- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على إحصائيات السنة الجامعية 2017/2018.
- 3- الحدود البشرية: اقتصر إجراء المقابلة مع مسؤول مؤسسة أوريدو، كما اقتصر توزيع الاستبيان على الزبائن الذين يترددون على متعاملي الهاتف النقال في الفترة ما بين مارس وماي 2018.
- 4- الحدود الموضوعية: من الأسباب التي تؤكد أهمية الموضوع هي:

- الأهمية النظرية لموضوع استراتيجية المحيط الأزرق، وأهمية تطبيقه في المؤسسات الجزائرية عموماً وفي مؤسسة الاتصالات بالخصوص ذلك أن تطبيقها سيُمكن العديد من المؤسسات من الابتعاد عن المنافسة وابتكار نماذج أعمال جديدة.

- محاولة توضيح العلاقة النظرية الميدانية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمة والتي تعرضت للانتقاد بحكم أن استراتيجية المحيط الأزرق تتعارض مع التحسين وتركز على إنشاء شيء جديد غير مسبوق سواء كان منتج أو سوق جديد، واختبار صحة ذلك ميدانياً.

## سادسا- عرض وتحليل الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية التي عالجت إشكاليات تخص متغيري الدراسة كل متغير على حدى، و ما يلفت الانتباه هو قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة سواء العلاقة المباشرة أو غير المباشرة، لذلك كان لزاما على الباحثة التركيز أكثر على الدراسات التي تساعد في بناء تصور واضح يعكس العلاقة بين تحسين جودة الخدمة و استراتيجية المحيط الأزرق، وهذه الدراسات مفصلة كما يلي:

### 1- عرض وتحليل الدراسات العربية

✚ حاكم جبوري الخفاجي قدم دراسة سنة 2008 بعنوان "رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف"<sup>1</sup>: هدف الباحث من خلال دراسته إلى اختبار أثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة والولاء، ويسعى إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون. واستخدم الباحث استبيان كأداة أساسية واختار عينة عشوائية بلغت 440، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبائن، وقد تضمن الاستبيان ثلاث مقاييس مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) ذو خمس أبعاد وهم (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان العاطفة)، مقياس لرضا الزبون تضمن ثلاث أبعاد هم (الرضا عن الإجراءات، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات) ومقياس آخر لولاء الزبون تضمن أربع أبعاد (الاتصالات الشفوية، نية الكلمة المنطوقة، حساسية السعر، سلوك الشكوى)، وقد أشارت النتائج إلى وجود اثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون.

✚ محمد فوزي سالم عابدين قدم دراسة سنة 2002 بعنوان "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة"<sup>2</sup>: حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر زبائن في محافظات قطاع غزة، وذلك استنادا إلى نظرية الفجوة باستخدام نموذج القياس (SERVQUAL)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة، وزعت على عينة عشوائية، وخلص الباحث إلى أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات الفعلية ايجابيا وجيدا إلا انه لا

<sup>1</sup> حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد 25، 2008.

<sup>2</sup> محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الباتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2006.

يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني انه هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة من الشركة، كما اشارت نتائج البحث إلى أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعدها جودة الشبكة يليه الأبعاد التالية على الترتيب (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة والأمان).

صالح بوعبدالله قدم دراسة سنة 2014 بعنوان "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر"<sup>1</sup>: عالج الباحث من خلال دراسته موضوع قياس الجودة الذاتية والموضوعية للخدمة والربط بينهما لفائدة عملية التحسين. هدف الباحث من خلال ذلك هو استكشاف محددات الجودة المدركة للخدمة في السياق الجزائري، بالخصوص الخدمة لدى "بريد الجزائر"، وكذا توجيه أولويات التحسين نحو الأولويات الصحيحة. لتحقيق الأهداف الذي يسعى إليها الباحث عمد إلى البحث عن هيكلية الجودة المدركة للخدمة عبر دراسة متعددة القطاعات، وكانت النتائج غير متلائمة مع الهيكلية لـ (RATER) لسياق بيئة الجزائر. قام الباحث ببناء مقياس خاص لهذه الخدمة أطلق عليه اسم "جودة البريد" أو (POSTQUAL)، ولتحقيق الهدف الثاني اعتمد الباحث على منهجية من أربع خطوات مختصرة بالرمز (DPOE) وهي: تحديد أبعاد الجودة- تحديد أولوية الجودة- تحديد فرصة التحسين- وأخيرا تقدير أثر فرصة التحسين المقترحة على الجودة، الخطوة الأولى التي قام بها الباحث تتمثل في تطوير "جودة البريد" من خلال الأبعاد الثلاثة وهم الجودة الوظيفية، الجودة التقنية وجودة معالجة الشكاوى. ولإتمام الخطوة الثانية قام الباحث بتحليل الأهمية النسبية والمستوى المحقق في الأبعاد الثلاثة. كنتيجة توصل لها الباحث تم اختيار الجودة الوظيفية كأولوية، خاصة مدة الخدمة في المكاتب، وكخطوة ثالثة قام بها الباحث هي فحص تقليص تذبذب مدة الخدمة كفرصة تحسين، وكخطوة رابعة قام الباحث بمحاكاة نظام الخدمة في مكتب بريدي رئيسي لتقدير التحسين في مدة الانتظار الذي يحتمل أن تحققه الفرص المتاحة.

نانسي داود علي المشني قدمت دراسة سنة 2011 بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة"<sup>2</sup>: هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على دوافع توجه شركة نبيل للصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية المحيط الأزرق وتبيان دورها في ريادة المنتجات والأسواق. اتبعت الباحثة المنهج النوعي المتمثل في تصميم دراسة حالة، كما استخدمت أسلوب المقابلات شبه

<sup>1</sup> صالح بوعبدالله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.

<sup>2</sup> نانسي داود علي المشني، استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية الأردن: شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

المقننة مع المشاركين في الدراسة والمتمثلين في بستة مدراء في شركة النبيل للصناعات الغذائية، كما اعتمدت الباحثة أيضا على المنهج الاستقرائي في التحليل. توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق المبادئ الأربعة الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق فهي تعتبر الفرصة الناجحة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق الريادة.

## 2- عرض وتحليل الدراسات الأجنبية


Parasuraman. A et al قدموا دراسة سنة 1988 بعنوان "SERVQUAL : Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"<sup>1</sup>: طور الباحثون أداة لقياس جودة الخدمة مكونة من 22 بند، تدعى SERVQUAL، ويتم قياس كل منها على مقياس ليكارت من 1 إلى 7، تهدف المجموعة الأولى إلى تحديد توقعات الزبائن للخدمة (الجودة المتوقعة)، في حين المجموعة الثانية فتهدف إلى تحديد اتجاهات الزبائن نحو أداء الخدمة (الجودة المدركة الفعلية)، وبطرح الفرق بين الاجابات (الأداء – التوقعات) يتم تحديد ما يسمى بالفجوات والتي تعبر عن درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة.

Wang Y& Yang Y قدما دراسة سنة 2004 بعنوان "Customer Value, Satisfaction : Evidence From China's An Integrated Framework for service Quality"<sup>2</sup>: هدف الدراسة هو التركيز على العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبائن وقيمة الزبائن وتأثيرهم على نوايا سلوك الزبائن في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تم استخدام نموذج سيرفكوال مع تعديل بسيط حيث إلى جانب الأبعاد الخمسة لنموذج سيرفكوال تم اضافة بعد آخر هو جودة الشبكة، واستندت نتائج هذه الدراسة على تطوير نموذج المعادلة البنائية وذلك من خلال استخدام تقنية (Partial Least Square)، وقد خلصت الدراسة إلى أن زبائن اتصالات الهاتف النقال في الصين يدركون أن العوامل الأساسية التي تؤثر في تقييم لقيمة الزبائن، رضا الزبائن، أو الجودة المدركة، والتي بدورها تدفعهم لاتخاذ قرارات الشراء الفعلية يجب أن تعطى الأولوية للتضحية المدركة للزبائن، وكذا تحسين جودة الشبكة بالإضافة إلى الاهتمام باللموسات لأنها لا تؤثر فقط على جودة الخدمة ولكن أيضا على قيمة ورضا الزبائن، أيضا التركيز على التعاطف لأنه يلعب دورا كبيرا في انشاء قيمة متفوقة للزبائن، وكذا تساعد على اتخاذ قرارات الشراء وتعزز رضا الزبائن بشكل غير مباشر، كما لا يتوجب اهمال التركيز على الموثوقية بحيث وجد انها تساهم بشكل ايجابي وكبير في رضا الزبائن على الرغم من أنها ليست عامل مؤثر على قيمة الزبائن. كإطار عام للدراسة


<sup>1</sup> Parasuraman, A., et al. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, Vol64.

<sup>2</sup> Wang y, Lo P, Yang Y,(2004), An Integrated Model Framework For Service Quality, Customer Value, Satisfaction : Evidence From China's Telecommunication Industry, Information Systems Frontiers, Vol6.

وجد أن العلاقات المتبادلة بين الجودة المدركة للزبائن وقيمة الزبائن ورضا الزبائن، يوجد دور كبير لقيمة الزبائن اضافة إلى تأثير مباشر للجودة المدركة للزبون على رضا الزبون.

**Measuring Service Quality of " Karateke O.M et al** قدموا دراسة سنة 2005 بعنوان " 

**BanksScale Development and Validation**"<sup>1</sup>: هدفت دراسة الباحث إلى قياس جودة الخدمة في البنوك، ومن اجل تحقيق ذلك قام الباحثان بإجراء مقابلة مع 86 زبون للبنك، حيث طلب منهم التحدث عن توقعاتهم من البنك، هذه العملية أدت إلى تجديد الأبعاد التالية لجودة الخدمة هي: بيئة الخدمة، التعاطف، الموثوقية، جودة التفاعل، وقد وضعت الدراسة استقصاء مكون من 20 بند لقياس ادراكات الزبائن لجودة الخدمة في البنك، وأظهرت الدراسة أن البعد أكثر اهمية هو جودة التفاعل يليه التعاطف، الموثوقية وبيئة الخدمة.

**Service Quality and Customer Satisfaction in " Loke S.P et al** قدموا دراسة سنة 2011 بعنوان " 

**Telecommunication Service Provider a**"<sup>2</sup>: هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، والجوانب الملموسة والتي تعبر عن أبعاد سيرفكوال لقياس جودة الخدمة على رضا الزبائن، وقد قام الباحثان بتوزيع استبيان على 200 مستخدم حالي لمقدم خدمة GSM، وقد استخدم الباحثان تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين جودة الخدمة ومستويات الرضا لدى الزبون، وأشارت النتائج أن الموثوقية والاستجابة والضمان والتعاطف كان لهم أثر ايجابي على مواقف الزبائن في سياق الرضا والولاء، بالإضافة إلى ذلك اظهرت نتائج الاختبار (T) Student أن هناك فجوة كبيرة بين الادراكات والتوقعات على جميع أبعاد جودة الخدمة.

**Tourism Service Quality : A Dimension Specific " Bhat, M.A** قدموا دراسة سنة 2012 بعنوان " 

**Assesment of Servqual**"<sup>3</sup>: هدفت الدراسة إلى البحث في قياس جودة الخدمة في قطاع السياحة، واستندت هذه الدراسة على بيانات استبيان وزع على 220 سائح، وأظهرت الدراسة أن هناك أربعة أبعاد قادرة على تفسير جودة الخدمات السياحية، هي الضمان، الملموسية، الاستجابة، الموثوقية ، وقد وجدت الدراسة أيضا انه يجب على الادارة لتحسين الموثوقية والاستجابة حيث أن سيرفكوال منخفضة نسبيا لتحسين جودة الخدمة الشاملة للخدمات السياحية.

<sup>1</sup> Karatepe, O. M. et al (2005). Measuring service quality of banks: Scale development and validation. Journal of Retailing and Consumer Service , Vol12.

<sup>2</sup> Loke S.P, et al.(2011). Service Quality and Customer Satisfaction in Telecommunication Service Provider, International Conference on Financial Management and Economics, IPEDR, Singapore, Vol.11.

<sup>3</sup> Bhat, M. A. (2012). Tourism Service Quality: A Dimension-specific Assessment of SERVQUAL. Global Business Review , Vol13, N2.

**Service Quality Expectation and "Perception of Telecom Sector in India"** Kushwah S.V et al<sup>1</sup> قدموا دراسة سنة 2014 بعنوان "Service Quality Expectation and Perception of Telecom Sector in India": هدفت دراسة الباحثان إلى تحليل الفجوة بين التوقعات وادراكات الزبائن بشأن جودة الخدمة في قطاع الاتصالات في الهند، حيث تم جمع بيانات أولية من خلال استبيان جودة الخدمة لـ Parasuraman، Berry و Zeithaml (1988) حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من 500 مستجوب، وتم تحليل البيانات باستخدام الأداة الإحصائية للاختبار الطبيعي (Z)، واستندت دراسة الباحثان إلى أنه هناك فجوة كبيرة بين توقعات الزبائن وادراكاتهم لجودة خدمة الهاتف النقال، وخلص الباحثان من خلال الدراسة إلى أنه يتوجب تقليل الفجوة بين الادراكات والتوقعات لجودة الخدمة.

**Telecommunication Service Gap: Call Center Service** Upal, M<sup>2</sup> قدم دراسة سنة 2008 بعنوان "Telecommunication Service Gap: Call Center Service Quality Perception and Satisfaction": حاول الباحث من خلال دراسته كشف العلاقة بين الجودة ورضا الزبون في قطاع الاتصال في بنغلاديش، وقد استخدم مقياس سيرفكوال من خلال استبيان، وتحليل الفجوة بين التوقعات والادراكات وصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة قوية بين أبعاد جودة الخدمة الأربعة ورضا المشتركين.

**Developing The Model Of Service Quality** Samea M& Shahin A<sup>3</sup> قدما دراسة سنة 2010 بعنوان "Developing The Model Of Service Quality Gaps, A Critical Discussion": عالجت اشكالية الدراسة نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة والذي يعتبر من أكثر النماذج المؤثرة في أدبيات جودة الخدمة حيث عمد الباحث إلى استعراض هذا النموذج بشكل نقدي وتطويره لجعله أكثر شمولاً، وتم خلال هذه الدراسة أيضاً التأكد من النموذج المطور باستخدام استبيان موجه لـ 16 خبير، ومقارنته بالنماذج التقليدية. تضمن النموذج المقترح خمس مكونات أساسية وثمانية فجوات.

**Customer satisfaction Percieved service quality and mediating role of percieved value** Malik S.U<sup>4</sup> قدم دراسة سنة 2012 بعنوان "Customer satisfaction Percieved service quality and mediating role of percieved value": هدفت الدراسة إلى معرفة الجودة المدركة باستخدام مقياس سيرفكوال، وكذا معالجة اشكالية دور القيمة المدركة كمتغير وسيط في قطاع الخدمات في باكستان. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستقرائية لتحليل تأثيرات المتغيرات جودة

<sup>1</sup> Kushwah S V, Bhargav A, (2014), Service Quality Expectation and Perception of Telecom Sector in India, Internationa Journal Of Advancements In Technology Vol5, N1.

<sup>2</sup> Upal, M. (2008) .Telecommunication Service Gap: Call Center Service Quality Perception and Satisfaction, Communications of the IBIMA, Vol 03 .

<sup>3</sup> Shahin A, Samea, M.(2010), Developing the model of service quality Gaps, A critical Discussion, Business mamngement and strategy, Vol1, No1, p2.

<sup>4</sup> Malik S.U, (2012). Customer satisfaction Percieved service quality and mediating role of percieved value, international journal of marketing studies, Vol4, No1.

الخدمة المدركة على رضا الزبائن ودور المتغير الوسيط القيمة المدركة، توصل الباحث إلى أن القيمة المدركة مرتبطة بقوة مع الرضا، كما تشير أيضا إلى أن القيمة المدركة تعد عاملا مهما في تقييم الزبائن للرضا.

**An Empirical Assessment of Service Quality of "Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan"** Khan M.A. 2010 بعنوان "An Empirical Assessment of Service Quality of "Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan" 1: تمثل هدف الدراسة في اكتشاف أبعاد جودة الخدمة لمعاملتي الهاتف النقال في باكستان، تم الاعتماد على استبيان يحتوى على أبعاد جودة الخدمة مضافا لها بعد جودة الشبكة وتوزيعه على عينة مكونة من 800 مستخدم للهاتف النقال، وجدت الدراسة ان مقياس سيرفكوال يمكن تكييفه مع أبعاد اضافية لتكون أداة صالحة للقياس، وقد وجدت الدراسة أن جودة الشبكة لها علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية مع الجودة المدركة لمستخدمي الهاتف النقال.

**Measurement Of Perceived Quality, Perceived Value, Image, And Satisfaction Interrelations Of Hotel Services: Comparison Of Tourists From Slovenia And Italy** Milfelner et al. 2009 بعنوان "Measurement Of Perceived Quality, Perceived Value, Image, And Satisfaction Interrelations Of Hotel Services: Comparison Of Tourists From Slovenia And Italy" 2: ناقش الباحثين في دراستهم العلاقة بين قياس الجودة المدركة، القيمة المدركة الممنوحة للزبائن، صورة المؤسسة والرضا ضمن قطاع خدمات الفنادق في سلوفينيا بإيطاليا، اختبرت الدراسة ثلاث فرضيات، وتوصلت الباحثين من خلال دراستهم إلى أن متغير القيمة المدركة للزبون يعتبر متغيرا وسيطا بين الجودة المدركة ورضا الزبائن سواء نزلاء الفندق أو في غيرها من الصناعات.


**Using SERVQUAL To Assess The Quality of Service Provided By Jordanian Telecommunications Sector** Alzyadat & Alnsour 2014 بعنوان "Using SERVQUAL To Assess The Quality of Service Provided By Jordanian Telecommunications Sector" 3: حاول الباحثان معالجة اشكالية تطبيق نموذج سيرفكوال لتقييم جودة خدمة قطاع الاتصالات الأردنية، وكيفية تأثير ذلك على الولاء، من أجل ذلك استخدم الباحثان استبيان لتقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون وتم توزيعه على عينة طبقية من الزبائن، أظهرت نتائج الدراسة أن شركة الاتصالات بحاجة إلى فهم توقعات الزبائن الأردنيين في ضوء السمات الثقافية الفريدة لهؤلاء الزبائن، مما يؤثر على قدرة المؤسسات على تلبية التوقعات كما أظهرت النتائج أن الولاء يتم تعزيزه من خلال تحقيق جودة الخدمة.

<sup>1</sup> Khan M. A, (2010), *An Empirical Assessment of Service Quality of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan*, Asian Social Science, Vol6, No10.

<sup>2</sup> Milfelner et al, (2009). *Measurement Of Perceived Quality, Perceived Value, Image, And Satisfaction Interrelations Of Hotel Services: Comparison Of Tourists From Slovenia And Italy*, Borut Milfelner, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia.

<sup>3</sup> Alnsour M.S, Alzyadat M. A, (2014), *Using SERVQUAL To Assess The Quality of Service Provided By Jordanian Telecommunications Sector*, International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 No. 3.

**Is it possible to make competition irrelevant " بعنوان 2008 Sylven & Althini**  **in a hypercompetitive converging environment ??: A study of Mobile content provider's competitive strategies**<sup>1</sup>: هدف الباحثان من خلال دراستهما إلى التعرف على مدى تبني بعض المؤسسات المزودة للهواتف النقال في السويد للاستراتيجيات التنافسية أو استراتيجية المحيط الأزرق، ومعرفة مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع خدمات الهواتف النقال في السويد. اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال اجراء مقابلات مع المدراء التنفيذيين في عينة مكونة من خمس مؤسسات، كما اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام استبانة. توصل الباحث من خلال دراستهما إلى نتائج ابرزها أن المؤسسات محل الدراسة تبني استراتيجية التمايز وتخفيض التكلفة بهدف تقديم ابتكارات جديدة ولكن استراتيجية خفض التكلفة يقل تأثيره في مرحلة نمو واتساع الشركات التي تتطلب تكلفة مرتفعة، كما أن المدراء في هذه الشركات يعتبرون المنافسين كقوة ايجابية تسهم في تحقيق الشراكة والتعاون واستغلال الفرص.

**Issue in a Down Economy : blue oceans development" بعنوان 2009 Pitta, D**  **and new product**<sup>2</sup>: ضمن 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.

**Identifying the attributes of blue ocean strategy in " بعنوان 2012 Yang J.T**  **hospitality**<sup>3</sup>: "تحديد الخصائص المميزة لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفنادق": هدف الباحث من خلال دراسته إلى 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، 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

<sup>1</sup> Althini E, Sylvén A,(2007), **Is it possible to make competition irrelevant in a hypercompetitive converging environment?: A study of mobile content providers' competitive strategies**, Master thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.

<sup>2</sup> Pitta, D, (2009), **Issues in a down economy: blue oceans and new product development**, Journal of Product & Brand Management, Vol.8.

<sup>3</sup> Yang J.T, (2012), **Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24 .

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.

**Determinants of Implementation of Blue Ocean " بعنوان 2013 Maina M, E**

"Strategy in Commercial Banks in Kenya"<sup>1</sup>: "محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا": هدف الباحث 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 إلى أن معظم البنوك تدرك المسائل المتعلقة بتخفيض، استبعاد، زيادة والابتكار. كما خلصت أيضا إلى ان هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك، كما توصي الدراسة إلى انه يتوجب على البنوك ادراك العوامل المحددة سابقا اذا ما كانت تريد البنوك تريد الابتعاد عن المنافسة وجعلها خارج الاطار.

**Application of Blue Ocean Strategy to Chinese " بعنوان 2010 Jinwei & Zaho**

"3G Mobile Telecom Industry"<sup>2</sup>: في محاولة من الباحثان لمعالجة اشكالية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في صناعة الهواتف الخلوية الصينية من الجيل الثالث، اعتمد الباحثان على المنهج الكيفي و الكمي في دراستهما من خلال القيام بتحديد العوامل التنافسية في القطاع محل الدراسة عن طريق تطبيق نموذج بورتر لقوى التنافس، توصل الباحثان إلى أن سوق الاتصالات الخلوية الصينية يمثل فرصة كبيرة للاستغلال من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وفتح أسواق جديدة تمثل صناعة الاتصالات الخلوية والانترنت معا.

**Analysis of the use of the Blue Ocean " بعنوان 2014 Mohamed Z.A et al**


"Strategy : Case Study Analysis on 14 Different Agencies"<sup>3</sup>: هدف الباحثون من خلال دراسته إلى التعرف على أنواع التحليل الاستراتيجي، وفاعلية تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الماليزية، عينة الدراسة تشكلت من 14 مؤسسة متنوعة تتوجه نحو BOS، وقد اعتمد الباحثون على أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل إطار العمليات الأربعة، ومن بين النتائج التي توصل لها الباحثون هي أنه يوجد تشابه في اطار العمليات الأربعة لدى المؤسسات محل الدراسة، حيث

<sup>1</sup> Maina M, E, (2013), Determinants Of Implementation Of Blue Ocean Strategy In Commercial Banks In Kenya, Master Thesis, School Of Business, University Of Nairobi.


<sup>2</sup> Zhao W, Jinwei Y,(2010), Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry, Master Thesis, Science in Business Administration, China.

<sup>3</sup> Mohamed Z.A, et al,(2014), The Blue Ocean Strategy; Case Study Analysis of its Implementation in 14 Different Agencies in Malaysia, Developing Country Studies, Vol.4, No.1.

انها تركز على تقليص واستبعاد الأنشطة المكلفة للمؤسسة و رفع وانشاء أنشطة تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وتقديم خدمات جديدة.

Sung D & Yang C.C قدما دراسة سنة 2011 بعنوان " **An Intergrated Model Of Value Creation** " 

ناقش الباحث من خلال **"Based On the refined Kano's Model and The Blue Ocean Strategy"**<sup>1</sup>: خلال بحثه المفاهيم المتأصلة في نموذج Kano والاجراءات المرتبطة باستراتيجية المحيط الأزرق، وقد قدم الباحث نموذجا متكاملًا لـ "إنشاء القيمة" ويشرح كيف يمكن استخدام هذا النموذج لاختيار الاجراءات المناسبة لإنشاء وتعزيز قيمة الزبون.

Lindstrand.D & Ivarsson.A قدما دراسة سنة 2014 بعنوان " **Developing a Tool for Digital** " 

هدف الباحثان من الدراسة هو تطوير اداة تساعد المؤسسات المتنقلة تحويل خدماتها رقميا، وقد قسم الباحثان دراستهما إلى جزئين، جزء تم فيه استعراض التركيز على مجالات استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة لتطوير أداة تحليلية يمكن أن توفر للمؤسسات المتنقلة كيفية تحويل الاتجاه الاستراتيجي لتحسين جودة الخدمة من خلال التحولات الرقمية، وجزء آخر تم فيه اختبار الأداة المطورة عن طريق جمع بيانات عن الزبائن من الموظفين في الخط الامامي في هذه المؤسسات في كل من أوروبا، آسيا وأمريكا، مما يساعد المؤسسات على تشكيل استراتيجية لتطوير الخدمة من خلال التحليل الكمي، كما تم التحقق من صحة استخدام الأداة وتشكيل التطوير الاستراتيجي للمؤسسات المتنقلة التي ركزت على استبدال التفاعل البشري مع السرعة والسهولة لتبادل المعلومات على مدار الساعة.

وبعد عرض وتحليل الدراسات السابقة يأتي ذكر أهمية هذه الأخيرة.

### 3- أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

- من خلال عرض الدراسات والأبحاث التي تناولها الباحثون في الدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:
- تعتبر جميع الأبحاث السابقة دراسات مرجعية، تساهم في إعطاء قاعدة للدراسة الحالية من أجل تحديد المجال الذي يمكن من تحسين جودة الخدمة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.
  - ركزت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة وقياسها باستخدام مقياس سيرفكوال الذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات وادراكات الزبون لجودة الخدمة، وكل دراسة حسب الأبعاد التي تتناسب

<sup>1</sup> Yang C.C, Yang K.J. (2011), An Intergrated Model Of Value Creation Based On the refined Kano's Model and The Blue Ocean Strategy, Total Quality Management And Business Excellence , Vol 22, N9.

<sup>2</sup> Ivarsson.A, Lindstrand.D.(2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden .

- مع القطاع المستخدم فيها، وكلها تم الاعتماد فيها على المنهج الكمي من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.
- ركزت أغلب الدراسات التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق على محاولة تطبيق اطار العمليات الأربعة سواء في تحديدها لخصائص أو اكتشاف محددات تنفيذها في قطاع الخدمات كقطاع الفنادق والخدمات المصرفية. اعتمدت العديد من الدراسات التي تناولت تحليل الأثر لاستراتيجية المحيط الأزرق على المنهج الكيفي المعتمد على المقابلة والمنهج الكمي مما أكد وجود أثر ايجابي لاستخدام هذه المقاربة في المؤسسات.
- توجد دراستين فقط تبحثان في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على جودة الخدمة، دراسة تركز على التكامل بين نموذج (Kano) المعدل واستراتيجية المحيط الأزرق، والدراسة الثانية التي دمجت بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين جودة الخدمة لتطوير اداة للتحويلات الرقمية في قطاع الصناعة المتنقلة، لتأتي هذه الدراسة مرتكزة على كليهما من أجل تحديد مجالات التحسين في جودة الخدمة في اطار استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوعها حول استراتيجية المحيط الأزرق، وتعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثة الدراسة الأولى في الجزائر التي تتناول مجالات التحسين في جودة الخدمة من خلال استراتيجية المحيط الأزرق، وقد تم اختيار قطاع متعاملي الهاتف النقال باعتباره قطاع يتمتع بقدرة تنافسية عالية ووتيرة نمو سريعة، كما أنه الأنسب لتطبيق الدراسة ذلك أن شروط استخدام استراتيجية المحيط الأزرق يكون في القطاعات التي تتميز بتنافسية حادة بين متعاملي السوق.
- وبعد تقديم اشكالية الدراسة وتوضيح المعالجة المنهجية في الدراسة، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح أهمية الدراسة مقارنة معها. تأتي مرحلة التعرف على هيكلية الدراسة.

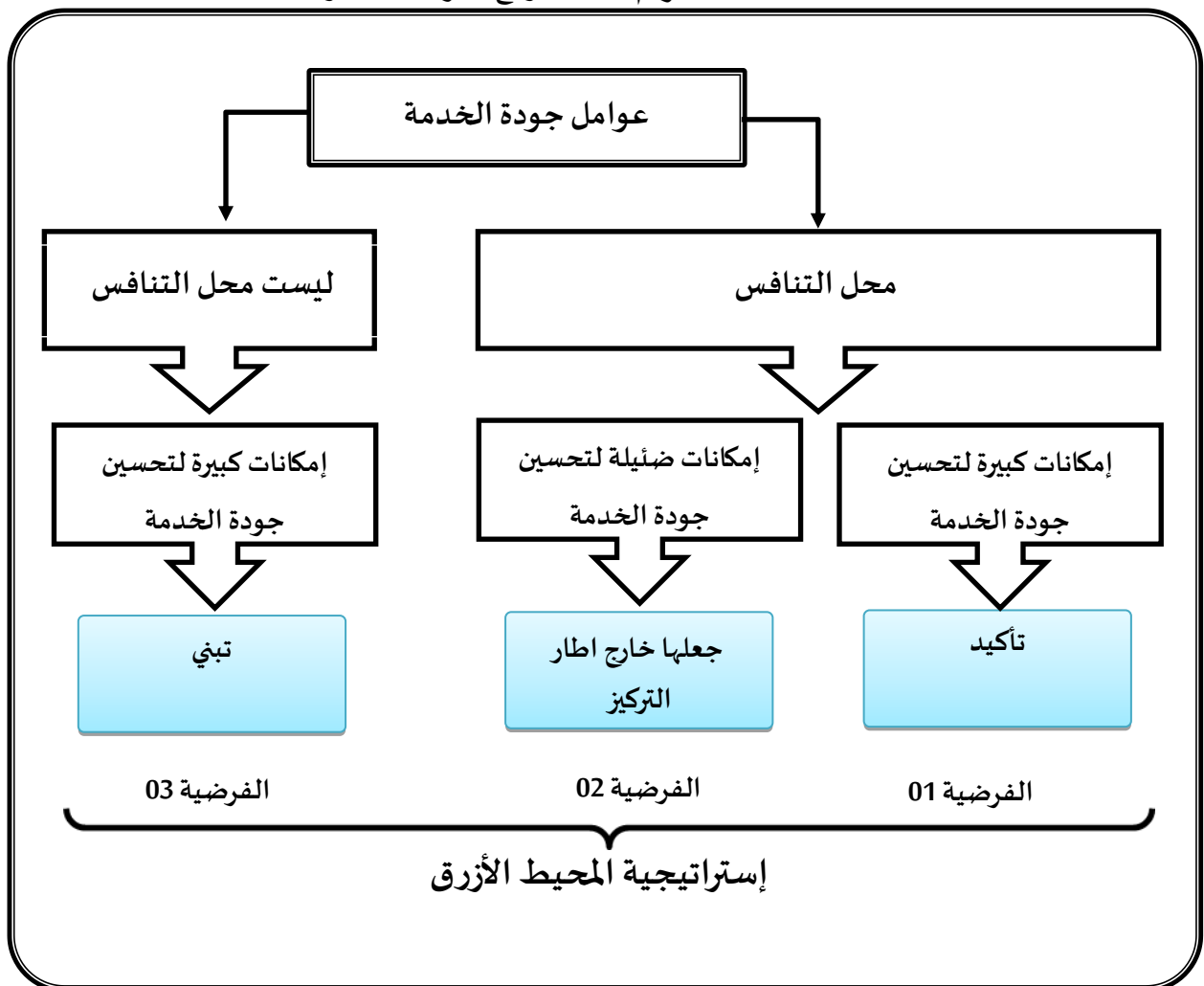
## سابعاً- هيكلتة الدراسة وخطتها البحثية

تتضمن هيكلتة الدراسة وخطتها البحثية نموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، لينتهي هذا المحور بتوضيح صعوبات البحث.

### 1- نموذج الدراسة المتصور

بناء على تحليل الدراسات السابقة وبالاعتماد على الجزء النظري وبناء تصور للدراسة الحالية يمكن وضع النموذج التالي للدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المتصور

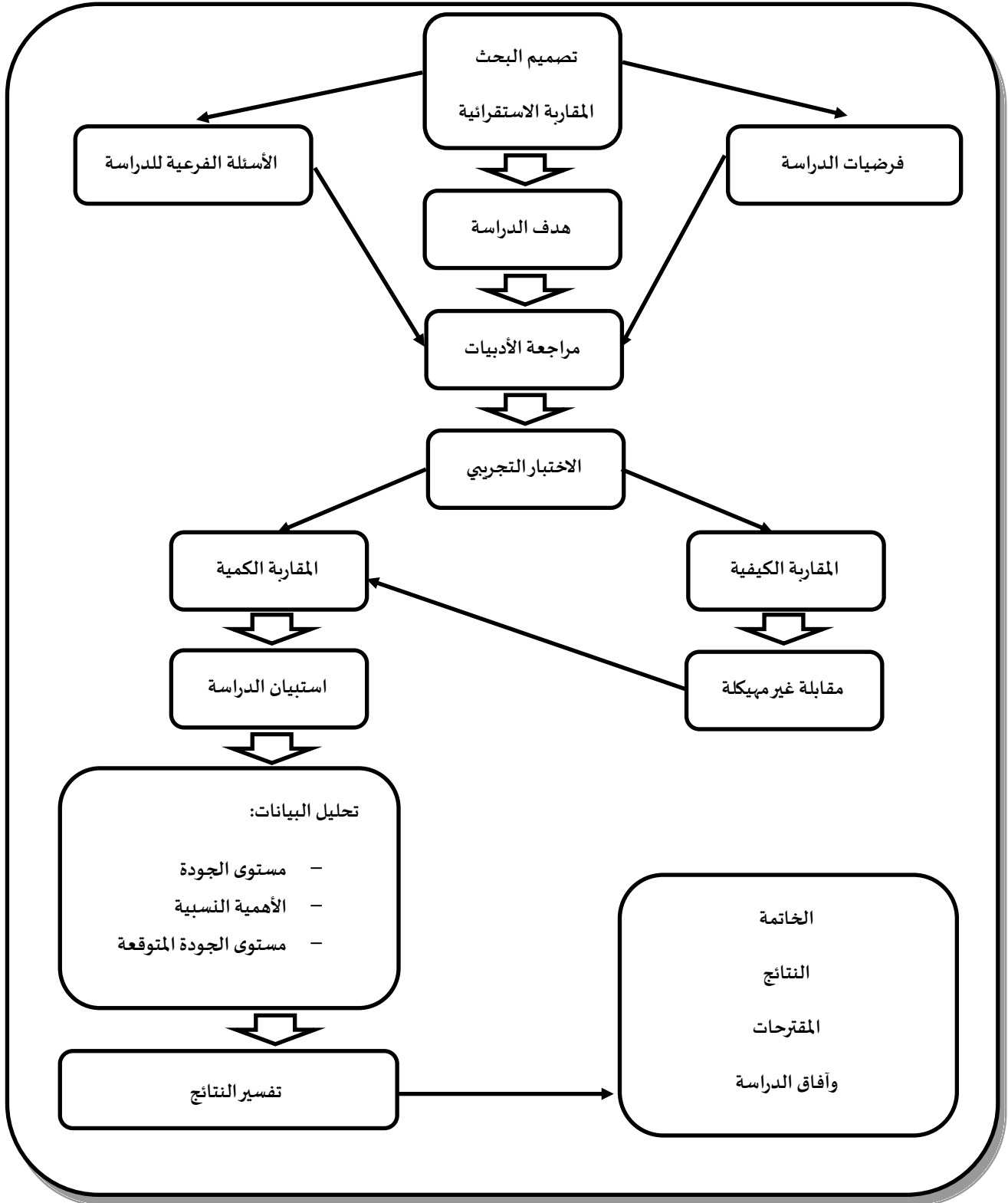


المصدر: من إعداد الباحثة

## 2- المسار العام للدراسة

يظهر الشكل أدناه التصميم العام لمسار البحث:

الشكل رقم (02): المسار العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## 3- خطة وهيكلت الدراسة

- فُسمت الدراسة إلى أربع فصول اضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث عالج كل من الفصل الأول والثاني الجزء النظري للموضوع، أما الفصل الثالث والرابع فقد عُنيا بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:
- تُعبّر المقدمة عن الجانب التمهيدي للدراسة وهي تتضمن: المعالجة المنهجية للدراسة، تحليل الدراسات السابقة، توضيح ما ستضيفه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى هيكلت الدراسة وخطتها البحثية.
  - اشتمل الفصل الأول على المعالجة النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق حيث قُسم إلى ثلاث أجزاء: الجزء الأول عُني بالبحث في مفهوم الاستراتيجية وإعطاء تصور عام عن المحيط التنافسي والذي يتم فيه توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستراتيجية، المنظور التقليدي المعتمد من قِبل الباحثين في التفكير الاستراتيجي، والاستراتيجيات التنافسية المعتمدة في الغالب من طرف المؤسسات، في حين تطرق الجزء الثاني إلى التحول الهام الحادث في التفكير الاستراتيجي وهو التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق وُضح فيه نظرة عن المدخل الحديث في التفكير الاستراتيجي، دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق ومداخلها وشروطها، وابتكار القيمة، الجزء الثالث لهذا الفصل اشتمل على أدوات استراتيجية المحيط الأزرق وخطوات تنفيذها، وفيه تم توضيح أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، كيفية صياغتها وإعدادها، ومبادئ تنفيذها؛
  - بالنسبة للفصل الثاني تم من خلاله تحديد مجالات التحسين في جودة الخدمة وفق اطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق، بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء، عُني الجزء الأول بتحديد المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمة تناول تعزيز قيمة الخدمة، مفهوم جودة الخدمة، ونماذج قياس جودة الخدمة. الجزء الثاني لهذا الفصل تناول التصور العام للجمع بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة تم من خلاله توضيح العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة، انشاء مخطط جودة الخدمة وفق اطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق، وكذا العلاقة بين تحسين جودة الخدمة وانشاء القيمة، في حين تناول في الجزء الثالث أربع نماذج ناجحة لاستراتيجية المحيط الأزرق تم من خلالها استخراج عوامل نجاح وانتقادات استراتيجية المحيط الأزرق.
  - بالنسبة للفصل الثالث خُصص ليشمل نظرة عامة عن المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيمه بدوره إلى ثلاث أجزاء جزء تم تخصيصه للتعريف بالمؤسسات محل الدراسة وهم مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA، اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM والوطنية للاتصالات WTA، الجزء الثاني عُرض فيه أهم العروض التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، ليتناول الجزء الثالث تحليل المحيط

التنافسي للمتعاملين الثلاث للهاتف النقال بالجزائر تم من خلاله تحديد القوى التنافسية للقطاع، تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمتعاملين الثلاث.

- بناء على ما تم تناوله في الجزء النظري للدراسة في الفصلين الاول والثاني، ومن خلال التعرف على ميدان الدراسة في الفصل الثالث، تم تخصيص الفصل الرابع لعرض الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، يشمل هذا الفصل على ثلاث أجزاء، جزء أول يخص تحديد مسار لبناء مخطط جودة الخدمة لمتعاملي الهاتف النقال والذي يتضمن ثلاث مراحل تحديد عوامل جودة الخدمة، ضبط وتوزيع استبيان الدراسة، الجزء الثاني تضمن التطبيق الفعلي لمخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال، يشمل الجزء الأخير على تحليل بيانات مخطط جودة الخدمة باستخدام طرق الاحصاء الاستدلالي (مخرجات SPSS)، الكشف عن التوجه الاستراتيجي لتحسين جودة الخدمة، وكذا عرض مبادرات لتطوير خدمات متعاملي الهاتف النقال ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة.
- اعتمادا على تم التوصل اليه وما تم عرضه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة وحتى الفصل الرابع، يتم توضيح نتائج الدراسة المتوصل اليها، اقتراحات الدراسة وأفاقها مندرجة في خاتمة تحوصل كل ما سبق.
- ومما لا شك فيه أن في كل مسار للبحث العلمي توجد صعوبات تعترض الباحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتها الباحثة سواء على المستوى النظري أو الميداني للدراسة نجد.

#### 4- صعوبات الدراسة

- واجهت الباحثة على المستوى النظري:
  - صعوبة ايجاد دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة في القطاع نفسه.
- واجهت الباحثة على المستوى الميداني:
  - صعوبة جمع عوامل الجودة التي تعتبر الأساس لبناء استبيان الدراسة وذلك لرفض بعض المسؤولين اجراء المقابلة مع الباحثة؛
  - صعوبة توزيع الاستبيان ذلك أن العينة المستهدفة كانت عبارة عن الزبائن الذين يترددون على متعاملي الهاتف النقال على اختلاف مستوياتهم لذا فقد اضطرت الباحثة إلى اجراء مقابلة أثناء توزيع الاستبيان مع الزبائن.

# الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد

- الإستراتيجية وتصور عام عن المحيط الأحمر

- أساسيات إستراتيجية المحيط الأزرق

- أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وخطوات تنفيذها

خلاصة

## تمهيد

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

و في ظل نظام المنافسة القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى أصبحت كثير من المؤسسات تتفادى المنافسة المباشرة حرصا منها على الحفاظ على كيانها الاقتصادي، لذلك فقد سعت العديد من المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن التفكير التقليدي، ولعل أحدث هذه الاستراتيجيات إستراتيجية المحيط الأزرق القائمة على ابتكار القيمة للمؤسسة والزبون معا.

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

- الإستراتيجية وتصور عام عن المحيط الأحمر؛
- أساسيات إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وخطوات تنفيذها.

## المبحث الأول: الإستراتيجية وتصور عام عن المحيط الأحمر

غالباً ما يتم تنفيذ إستراتيجيات الأعمال من أجل التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، فمن الباحثين من يرى وجوب استنباط الإستراتيجية من وضع البيئة، ومنهم من يرى أنها تبني على أساس طاقات وموارد المؤسسة قصد استغلال ما يميزها عن منافسها. تعد الإستراتيجية نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها، كما يعتبر كل من نيومن (Newman) ومورغانستين (Morgenstern) من الباحثين الأوائل الذين أدخلوا هذا المفهوم في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما (نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي)<sup>1</sup>، ضمن هذا المبحث سيتم تناول مفهوم الاستراتيجية، لمحة عن المحيط الأحمر، وأهم الاستراتيجيات والقوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة في العموم.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

مع افتراض المخاطرة المتزايدة المحيطة بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل كان لزاماً على المؤسسات القيام بإعداد إستراتيجية لضمان تحقيق أهدافها.

#### أولاً: تعريف الاستراتيجية

تتعدد وجهات نظر الباحثين المشكلة لمفهوم الإستراتيجية، حيث يعود هذا المفهوم مع المفاهيم الأولى لأنسوف إيغور (Igor Ansoff) عام 1965، وذكر مصطلح الاستراتيجية في كتاب (فن الحرب) (The Art of War) الذي ألفه قائد صيني شهير سان تزو (Sun Tzu) عام 2500 قبل الميلاد، شرح فيه كيفية إعداد إستراتيجية عسكرية وكيفية تنفيذها في الواقع من أجل التفوق على الخصم أو العدو<sup>2</sup>. لذلك كانت بدايات مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك.

انبثق مصطلح إستراتيجية من الكلمة الاغريقية (stratos) التي تعني (Army) أي الجيش والجزء الثاني (Again) ومعناها (To Lead) أي القيادة، وأستخدم مصطلح (strategos) في أثينا القديمة والتي كانت تعني قائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد<sup>3</sup>. وبهذا فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية "فن القيادة أو الإدارة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 29.

<sup>2</sup> Ailton.C.J et al. (2010). Reflection on blue ocean strategy : A comparison with Ansoff's, Porter's, Hax and Wilde's strategies, future studies research journal trends and strategies, Brazil, Vol2, N02, p20.

<sup>3</sup> طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> محمد حسين مهمل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الإستراتيجي: التخطيط، البناء، التنفيذ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 173.

ويعتبر مفهوم الإستراتيجية إطارا ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح مؤسسة الأعمال ومستقبلها، ويعتبر أيضا حقل دراسة حديث العهد نسبيا لذلك فالمفهوم سريع التطور، وهذا ما يعكس إختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حوله، وبهذا فإنه لا يوجد تعريف واضح وصريح لهذا المصطلح، ويمكن أن نستعرض أهم الأعمال في مجال تحديد تعريف الإستراتيجية كما يلي:

- الإستراتيجية بوصفها وسيلة لتحقيق الغرض التنظيمي من خلال وضع برامج للعمل، وتخصيص الموارد، ووضع الأهداف طويلة الأمد: يتضح هذا من خلال التعريف الذي أدرجه شاندر (Chandler) سنة 1962 عرف الإستراتيجية على أنها "تتضمن تحديد الأهداف والغايات في الأمد البعيد للمؤسسة، وتسخير الوسائل والمواد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"<sup>1</sup>. نفس وجهة النظر تم التركيز عليها من قبل كل من شاندرال و هاتن (schendel & Hatten) سنة 1972 "الإستراتيجية هي الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة، واختيار برامج العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وأسلوب أساسي لتخصيص الموارد المستخدمة، وربط المؤسسة ببيئتها"<sup>2</sup>. مايكل ماركانساي (Michel Marchesnay) أيضا ركز على نفس البعد من خلال إعتبره أن الإستراتيجية هي "مجموعة من الأفكار، القرارات، والإجراءات، التي تهدف إلى تحديد الأهداف والغايات، وضبط إختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ الإجراءات والأنشطة والسيطرة على الأداء من أجل تنفيذ صحيح لتحقيق هذه الأهداف"<sup>3</sup>.

- الإستراتيجية بوصفها مجال تنافسي للمؤسسة: حيث تقوم الإستراتيجية بتحديد أعمال المؤسسة الحالية وأعمالها المستقبلية، من الباحثين الذين ركزوا على هذه المقاربة نجد التعريف الذي أدرجه أندرو (Andrew) عام 1956: "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف، ووضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد مجال نشاط المؤسسة، وما يجب أن تكون عليه في المستقبل"<sup>4</sup>.

- الإستراتيجية باعتبارها مخطط متماسك وموحد ومتكامل للمؤسسة ككل: تم تقديم هذه الفكرة من قبل غلوك (Gluck) سنة 1976 "الإستراتيجية خطة موحدة، شاملة، ومتكاملة، صممت للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع"<sup>5</sup>.

الإستراتيجية تعتبر كرد فعل على الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف للمؤسسة: وهي بهذا المنظور تعتبر أساسا كاستجابة لقوى داخلية وأخرى خارجية تؤثر على المؤسسة، ومن الباحثين الذين ركزوا على هذه المقاربة نجد ماري كولتر (Mary Coulter) في تعريفه "الإستراتيجية تعتبر

<sup>1</sup> Charron J.L, Sépari. S(2010) , Management : manuel et applications, Dunod, 2éd, Paris, p385.

<sup>2</sup>Hax A.C , Majluf, N.(1986). Strategy and the strategy formation process, Sloan school of management M.I.T, WP:1810-86 , p86.

<sup>3</sup> Marchesnay M. (2004) ,Management Strategique, Edition de l'ADREG, p21.

<sup>4</sup> Charron J.L, Sépari. S, Op Cit, p385.

<sup>5</sup> Hax A.C , Majluf, N, Op Cit, P86.

كسلسلة من الأهداف لتوجيه القرارات والإجراءات بحيث تتطابق المهارات والموارد التنظيمية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

- الاستراتيجية باعتبارها وسيلة مركزية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد ركز على هذا الجانب مايكل بورتر (Michael porter) وهو أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية من خلال تعريفه للاستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>2</sup>. وقد تم تعريفها أيضا على أنها "مجموعة من الإجراءات ذات الصلة والتي يتخذها المدراء من أجل الرفع في أداء المؤسسات، وبالتالي تحقيق تفوق في الأداء مقارنة مع منافسيها ما يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية"<sup>3</sup>.

- الاستراتيجية باعتبارها منبع لزيادة القيمة للزبائن، ونلاحظ هذا من خلال تعريفها على أنها "فن إنشاء القيمة، لأنها توفر الأطر الفكرية، نماذج مفاهيمية، وتحكمها الأفكار التي تسمح للمدراء في المؤسسات تحديد الفرص التي تجلب قيمة مضافة للزبائن"<sup>4</sup>. وهناك من الباحثين من يعتبر الاستراتيجية "مجموعة من الإجراءات التي من خلالها تقوم المؤسسة بتخطيط الموارد واستخدامها وتحويلها إلى سلع وخدمات بطريقة تُمكن من تحقيق القيمة للزبائن"<sup>5</sup>.

- سعى مينتزيبرغ (Mintzberg) لصياغة مفهوم الإستراتيجية، وقد توصل إلى صياغة ما يعرف بـ (The Five PS for Strategy) وهي:<sup>6</sup>

- 1- الخطة (Plan): أو البرنامج هي مجموعة المبادئ التوجيهية موجهة لتحقيق الأهداف.
- 2- مناورة (Ploy): الغرض من الاستراتيجية مناورة الخصم أو المنافسين وخداعهم والالتفاف حولهم.
- 3- نموذج (Pattern): وهي سلسلة من الإجراءات متناغمة الأجزاء، فهي سلوك هادف.
- 4- موقع (position): تعبر عن مركز المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها.
- 5- منظور (Perspective): تتعلق بأسلوب المؤسسة في النظر لفرص الأعمال، ومتغيرات السوق، ويعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا تصور الإستراتيجية بأبعاد مختلفة، فهي ليست مجرد فكرة في كيفية التعامل مع مجموعة من المنافسين في السوق، بل هي مفهوم يشمل جميع الأنشطة الحيوية في المنظمة، كما لا

<sup>1</sup> Verbamova L.(2013). strategic management in the arts, Routledge, first published, p121.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البيازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009، ص168.

<sup>3</sup> Hill.C.W.L, Gareth. R. J. (2013), Strategic management (anintegrated approach), 10éd, publisher Erin Joyner,U.S.A, p4.

<sup>4</sup> Corral.S (2000), Strategic Management of information services, (A planning Hand Book), p4.

<sup>5</sup> Haberberg. A, Rieple. A (2008), Strategic management (theory and Application),First Published, Oxford University press, p6.

<sup>6</sup> Minitzberg.H (1987), The strategy concept : Five ps for strategy, California Management Review, U.S.A, pp 11-16.

نلاحظ تناقض في التعاريف بقدر ما نلاحظ أنها عبارة عن أجزاء متكاملة يكمل بعضها بعضا لتظهر لنا الإستراتيجية بصورة شمولية.

وبالاستناد على التعاريف السابقة يمكن أن نجمع الأفكار السابقة في التعريف الموالي للإستراتيجية فهي إذن: "نمط تكاملي من القرارات متماسك وموحد، يحدد ويكشف الغرض التنظيمي من خلال تحديد الأهداف طويلة الأمد، وبرامج العمل وتخصيص الموارد، كما أنها تمكن من تحديد حالة المنظمة الحالية وما ينبغي أن تكون عليه، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك بالاستجابة بشكل صحيح للفرص والتهديدات في البيئة خارجية وتحديد نقاط القوة التي تملكها والضعف التي تعاني منها".

### ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

مصطلحي (الاستراتيجية) و (الإدارة الاستراتيجية) ليسا مترادفين ويشير في هذا السياق شاندل (Shemdel) إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي إسم لميدان الدراسة الأكاديمي؛ بينما الاستراتيجية فهي موضوع رئيسي من مواضيع الدراسة في الميدان المذكور<sup>1</sup>.

في فترة الثمانينات واجهت المؤسسات ظروف بيئية صعبة، سواء على الصعيد الاقتصادي أو التكنولوجي، تبين لمؤسسات الأعمال ومن خلال التطبيق الفعلي لنظام التخطيط الإستراتيجي، وفي كثير من الأحيان عدم جدوى الإدارة المركزية لإدارة الموارد المالية للمؤسسة والتي تعتبر جوهر ذلك النظام، إذ أن نظام التخطيط الإستراتيجي ركز على وضع وتطوير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة أو وحدة العمل الإستراتيجية، إلا أنه تجاهل دور المدراء في الوحدات الوظيفية، من حيث تطويرهم للخطة التنفيذية أو التشغيلية قصيرة المدى، والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائج أداؤها طبقاً لذلك دعت الحاجة في مؤسسات الأعمال إلى خلق نظام جديد للتخطيط الذي يستند على مبدأ لا مركزية الإدارة، والذي يجمع بدوره بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي على حد سواء؛ وقد أطلق على هذا النظام تسمية "الإدارة الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المؤسسة ورسالتها في الأمد البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بنقاط القوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة"<sup>3</sup>.

وهناك عدد من جوانب الإدارة الاستراتيجية نذكرها كما يلي:<sup>4</sup>

• **الشرط الأول:** الاستراتيجية نفسها معنية بتأسيس اتجاه واضح للمؤسسة ولكل عمل، سلع أو خدمات،

ووسائل الوصول إليها، كما وتتطلب إنشاء مواقف تنافسية قوية؛

<sup>1</sup> محمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص175.

<sup>2</sup> واثق شاكر محمود رامز، التسويق الإستراتيجي، بدون دار نشر، الطبعة الأولى، قطر، 1997، صص 21-22.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 56، 2015، ص56.

<sup>4</sup>Thompson J, Martin F.(2005), Strategic management(a warness and change), 5th edition, South Western (cenegage learning), Publishing Jhon Yates, p9.

- الشرط الثاني: هو التميز في تنفيذ الاستراتيجيات من أجل تحقيق فاعلية في الأداء؛
- الشرط الثالث: هو الحاجة إلى الإبداع والابتكار لضمان أن المؤسسة تستجيب للتغيرات الحاصلة، وأن الاستراتيجية تهدف إلى التحسين والتجديد.

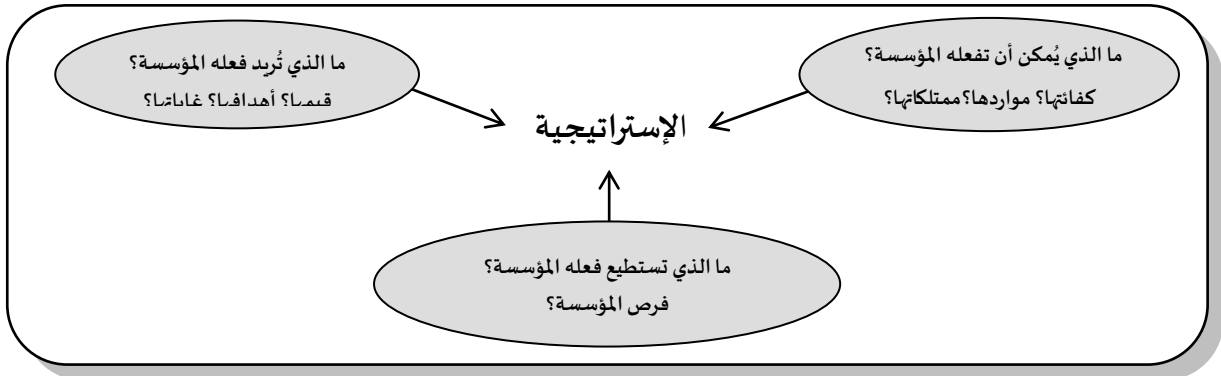
من خلال المفاهيم السابقة يمكن أن ندرج العناصر الأساسية لمفهوم الاستراتيجية كما يلي<sup>1</sup>:

- الاستراتيجية هي خيار موجه لكل المؤسسات في الأمد الطويل؛
- الاستراتيجية تحدد نظام أهداف المؤسسة في الأمد المتوسط والطويل؛
- تحدد الاستراتيجية الموارد والوسائل المخصصة لتحقيق أهداف محددة؛
- الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التعرف على الفرص والتهديدات بيئتها الخارجية مع قدراتها ومواردها.

وبهذا فإن الإستراتيجية تمكن المؤسسة من الإجابة على 3 أسئلة:

- السؤال الأول: ما الذي يمكن أن تفعله المؤسسة؟، يتعلق بوجود معرفة قدرات وإمكانيات المؤسسة؛
- السؤال الثاني: ما الذي تريد فعله المؤسسة؟، يتعلق بوجود معرفة المؤسسة لقيمها وأهدافها وغاياتها؛
- السؤال الثالث: ما الذي تستطيع فعله المؤسسة؟، يتعلق بوجود معرفة النتائج التي تحققها المؤسسة.

الشكل رقم (1/1): مكونات الإستراتيجية



Source: Charron J.L, Sépari .S.(2010), Management (manuel et applications), Dunod, 2éd, Paris, p385.

### المطلب الثاني: المنظور التقليدي في التفكير الإستراتيجي

يقود المنظور التقليدي أو الهيكلي كما يسميه بعض الباحثين في الإستراتيجية إلى الأساس التنافسي في التفكير الإستراتيجي، ويعد التنافس بمثابة المتغير المحدد للإستراتيجية، إضافة إلى الأحوال التنافسية للصناعة وجاذبيتها التي تعتبر أهم العوامل المحددة للإستراتيجية، وبالتالي فإن متطلبات نجاح الإستراتيجية

<sup>1</sup> Charron J.L, Sépari. S, Op Cit, p385.

تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة والتي تتمثل بزيادة حدة المنافسة، وتحركات المنافسين والتغيرات الحادثة في التكلفة والأسعار، والتطورات التكنولوجية الجديدة، واحتياجات الزبائن المتغيرة<sup>1</sup>. يتحدد المنظور الهيكلي في الإستراتيجية من خلال تحليل الوضع التنافسي في الصناعة الحالية المتمثل في تحليل قوى التنافس الخمس المتمثلة في التنافس بين المنافسين الحاليين، والتهديد من دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات البديلة، وقوة الزبائن بالمساومة، وقوة الموردين بالمساومة، والتي تحدّد مدى جاذبية الصناعة، ثم وضع الإستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تتمثل بالتميز، أو القيادة على مستوى التكلفة، أو التركيز، بهدف التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

وفي جوهرها وظيفة الإستراتيجي تتمثل في فهم والتعامل مع المنافس، لكن في الغالب نجد أن نظرة المدراء للمنافسة تكون ضيقة جداً لتتحدّد فقط في المنافسين المباشرين في الصناعة، بيد أن المنافسة على الأرباح تتجاوز منافسي الصناعة القائمة لتشمل أربعة قوى تنافسية أخرى هي: الزبائن، الموردون، الداخولون الجدد، ومقدمو المنتجات البديلة<sup>3</sup>، ووفقاً لبورتر فإن تحليل القوى الخمس هو أداة جيدة لوصف هيكل الصناعة وتساعد على فهم القوى التنافسية؛ كما يسمح للمؤسسة بوضع الإستراتيجية المناسبة<sup>4</sup>.

#### أولاً: شرح نموذج القوى التنافسية لبورتر

ما ينتج عن تحديد القوى الخمسة تحديد هيكل الصناعة وصياغة طبيعة التفاعل التنافسي داخل الصناعة، ولفهم المنافسة ينبغي تحليل البنية الأساسية للصناعة في سياق القوى الخمس، والمتمثلة في الشكل الموالي:

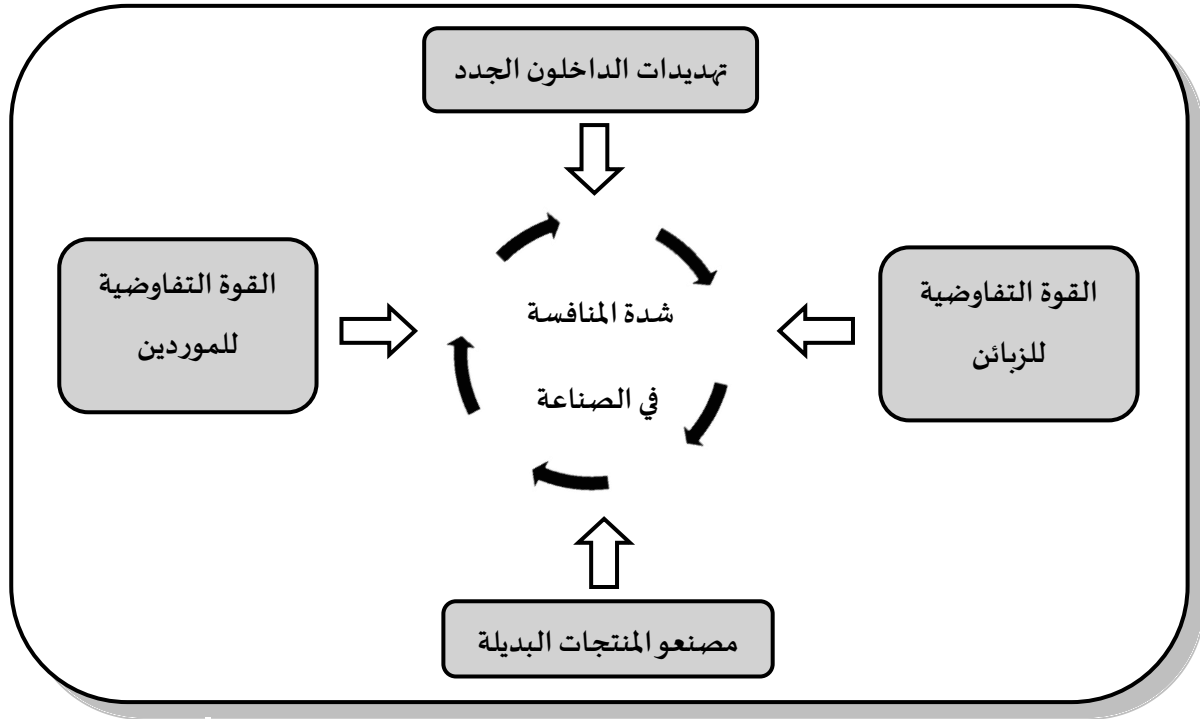
<sup>1</sup> تومسون آرثر وستريكولاند آيه، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ترجمة شركة ماكجروهل، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة ماكجروهل، لبنان، 2006. في المرجع: داود علي المشني نانسي، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن (شركة النبل للصناعات الغذائية: دراسة حالة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

<sup>2</sup> داود علي المشني نانسي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> Porter.M, Magretta. J. (2014). Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items), Harvard Business Review.

<sup>4</sup> Göral R, (2015), Competitive Analysis of the Hotel Industry in Konya by Using Porter's Five Forces Model, European Journal Of Economics And Business Studies, Vol 3, No 1, pp. 106-115,p107.

الشكل رقم(2/1): القوى التنافسية التي تشكل الصناعة التنافسية



Source : Porter.M, Magretta. J.,(2014). Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items), Harvard Business Review.

يمكن استخدام نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة ولوصف جاذبية سوق محددة، ومساعدة المؤسسة لوضع إستراتيجية تناسب والوضع التنافسي، والقوى الخمس مفصلة كما يلي:<sup>1</sup>

1. تهديد الداخلون الجدد (أو المحتملين) للصناعة: هذا العامل يعبر عن الداخلين الجدد للصناعة، ويعتبرون مهددين لأن لديهم القدرة والرغبة في الحصول على حصص في السوق، كما يمتلكون القدرة على المزيد من الإنتاج، وبالتالي خلق فائض في العرض والضغط على التكاليف مما يؤدي إلى تخفيض ملحوظ في الأسعار، بالتالي ينخفض دخل المؤسسات التنافسية داخل الصناعة، ويتوقف تهديد الداخلون الجدد حسب بورتر عندما ترتفع حواجز الدخول للصناعة والتي تتمثل في: إقتصاديات الحجم؛ التمييز في المنتجات؛ إحتياجات رأس المال؛ الوصول إلى سلاسل التوزيع؛ عيوب التكلفة المستقلة عن الحجم؛ الولاء للعلامة التجارية الحالية.<sup>2</sup>

✓ إقتصاديات الحجم: تنشأ عندما تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة من المنتج، وبهذا تنخفض تكلفة الوحدة الواحدة، ومنه تتوزع التكلفة الثابتة على الوحدات، أيضا يتم توظيف التكنولوجيا بكفاءة أكثر أو التحكم في شروط أفضل للموردين، وتعيق إقتصاديات الحجم الكبيرة الداخلون الجدد لأنها تجبرهم إما على الإنتاج بحجم كبير، أو السيطرة على التكاليف.

<sup>1</sup> Porter M.E, (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business review, p5.

<sup>2</sup> Porter M, (1980), Op. Cit, p7.

- ✓ مستوى منافع جانب الطلب: هذه المنافع والمعروفة أيضا باسم "آثار الشبكة" تنشأ في الصناعات أين يكون الزبائن على استعداد لشراء منتجات المؤسسة بزيادة عدد الزبائن الآخرين الذين هم أيضا يساندون المؤسسة، أهمية وجود الزبائن في "الشبكة" مع عدد كبير من الزبائن الآخرين. على سبيل المثال ينجذب المشاركون في المزاد عبر الأنترنت إلى موقع إيباي (eBay) لأنه يقدم عدد كبير من الشركاء التجاريين، لذا فمستوى الفوائد من جانب الطلب من حيث عوائد الدخول يتمثل هنا في الحد من رغبة الزبائن من الشراء من الداخلون الجدد.
- ✓ تكاليف تحويل الزبائن: تكاليف التحويل هي تكاليف ثابتة يواجهها الزبائن عند ما تقوم المؤسسة بتغيير الموردين، وقد تنشأ بعض التكاليف بسبب أن الزبون يلتزم بالتحويل إلى البائعين، مثلا: تغيير مواصفات المنتج، أو إعادة تدريب الموظفين على استخدام منتج جديد، أو تعديل العمليات ونظم المعلومات، وكلما زادت تكاليف التحويل كان الأمر صعب للداخلين الجدد في كسب زبائن.
- ✓ متطلبات رأس المال: الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل مواجهة المنافسة يجب أن تعيق الداخلون الجدد. قد يكون رأس المال ضروريا ليس فقط للمنشآت الثابتة ولكن أيضا لتمديد ائتمان الزبائن، بناء المخزونات، تمويل خسائر بدء التشغيل، ويكون الحاجز كبيرا إذا كان رأس المال مطلوباً لنفقات غير قابلة للاسترداد، وبالتالي يصعب تمويلها، مثل البحث والتطوير، أو الإعلان قبل إطلاق المنتج، إذن متطلبات رأس المال الكبيرة تحد الداخلون الجدد من الدخول للصناعة؛ ومن الضروري عدم المبالغة في الدرجة التي تعيق فيها متطلبات رأس المال وحدها الداخلون الجدد، يجب أن لا نغفل أمر يتعلق بجاذبية الصناعة حيث إذا كانت الصناعة جذابة وإذا كانت أسواق رأس المال تتسم بالكفاءة، فإن المستثمرين سيزودون الداخلين الجدد بالأموال التي يحتاجونها.
- ✓ حامي مزايا مستقلة الحجم (Incumbency Advantages Independent of Size): بغض النظر عن حجمها يكون لديها ميزة التكلفة أو الجودة والتي لا تكون متوفرة للمنافسين المحتملين، هذه المزايا يمكن أن تكون من خلال امتلاك تكنولوجيا، الوصول إلى أفضل مصدر للمواد الخام، العلامة التجارية المميزة للمؤسسة، الخبرة التراكمية والتي تسمح لها بالإنتاج بكفاءة، لذا يحاول الداخلون الجدد تجاوز هذه المزايا. يفترض التركيز على نقطتين هامتين هما أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة سهلة الإنتاج كلما كان العدد المتوقع لدخول هذه الصناعة كبيرا مما يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى بالسلب وكثيرا مما تتسبب هذه الأمور في إفلاس أو إغلاق عدد كبير من المؤسسات مما يضر بالصناعة.
- ✓ الوصول إلى سلاسل التوزيع: يتوجب على الداخل الجديد تأمين توزيع منتجاته، فكلما كانت قنوات البيع بالجملة أو التجزئة أكثر محدودية؛ وكلما كان المنافسين الحاليين مقيدين بها يكون الدخول للصناعة أكثر صعوبة، وفي الغالب يكون الوصول إلى قنوات التوزيع عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد، بحيث يجبرهم إما على تجاوز قنوات التوزيع تماما، أو إنشاء قنوات خاصة بهم، نذكر مثال هنا يتعلق

بمؤسسات الطيران منخفضة التكلفة حيث تجنبت التوزيع من خلال وكلاء السفر (الذين عادة ما يميلون إلى مؤسسات طيران ذات الأسعار المرتفعة)، وشجعوا المسافرين على حجز رحلاتهم الخاصة على شبكة الأنترنت.

✓ سياسة الحكومة التقييدية: يمكن لسياسة الحكومة أن تعيق أو تساهم في الداخلون الجدد، حيث تضخم أو تلغي حواجز الدخول، حيث تقوم الحكومة بالحد أو منع الداخلون الجدد من الدخول إلى الصناعة من خلال شروط التراخيص، القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي، كما قد تسهل لهم الدخول للصناعة بصورة مباشرة من خلال تقديم إعانات، إعفاءات ضريبية، أو بصورة غير مباشرة من خلال تمويل البحوث الأساسية وإتاحتها لجميع المؤسسات القديمة والجديدة، وتخفيض اقتصاديات الحجم.

من خلال ما سبق ينبغي فرض حواجز الدخول بالنسبة للداخلين الجدد، والتي قد تكون مؤسسات ناشئة، أو مؤسسات أجنبية، أو مؤسسات في صناعات ذات الصلة، كما يجب أن يراعي الخيار الاستراتيجي الطرق الإبداعية التي قد يجدها الداخلون الجدد للتحايل على الحواجز السابقة.

2. القوة التفاوضية للموردين: تهديد آخر تولده الصناعة هو القوة التفاوضية للموردين، حيث يمكن للموردين الحاصلين على القوة التفاوضية المرتفعة أن يفرضوا ضمن علاقاتهم مع المؤسسات، من أجل ذلك قد يكون لدى المؤسسات المرونة لاختيار واتخاذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية، وقد تكون القوة التفاوضية للموردين بمثابة تهديد إنتاجية الأعمال التجارية في الصناعة، من خلال رفع الأسعار، تخفيض جودة المنتجات ويتم تحويل الأرباح المحققة في الصناعة من خلال واحدة من الوسائل التالية: 1/ تنوع المدخلات؛ 2/ تكلفة تحويل الموردين؛ 3/ حجم مبيعات المورد؛ 4/ التكامل الأمامي (المبتكر). هي العناصر الأساسية لتحديد القوة التفاوضية للموردين<sup>1</sup>.

3. القوة التفاوضية للزبائن: هو عامل آخر من العوامل الهامة التي تشكل الهيكل التنافسي، وهو ما يقصد به الزبائن الذين يطلبون المنتجات في هذه الصناعة؛ ويمكن أن يكون الزبائن أقوياء في المساومة من خلال إجبارهم على تخفيض الأسعار، أو المطالبة بجودة أفضل مما يؤدي إلى زيادة هيكل التكاليف، ويكون الزبائن أقوياء إذا كان لديهم قوة تفاوضية بالنسبة للمشاركين في الصناعة، ويستخدمون هذه القوة في تخفيض الأسعار، من بين العوامل المحددة الأساسية للقوة التفاوضية للزبائن نجد: 1/ مستوى المعرفة لدى الزبون؛ 2/ قدرة الزبائن على التكامل الخلفي؛ 3/ تكلفة تحويل الموردين إلى الزبائن؛ 4/ تركيز الزبون في الموافقة الإجمالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Porter M.E, (2008), p10.

<sup>2</sup> Ibid, p11.

4. تهديد المنتجات البديلة: تعبر المنتجات البديلة عن المنتجات الموجودة في صناعات أخرى والتي يمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة، ويؤدي البديل نفس الوظيفة أو وظيفة مماثلة لمنتج المؤسسة في الصناعة وبالرغم من أنها لا تكون متطابقة، مثلاً: عقد مؤتمر من خلال السكايب هو بديل عن السفر، البريد الإلكتروني يعتبر بديل عن البريد السريع، وتهدد هذه المنتجات بطريقة مباشرة المؤسسة عن طريق: 1/ سيطرة سعر الاستبدال؛ 2/ تكلفة التحويل واتجاهات الزبائن نحو المنتجات البديلة<sup>1</sup>.

5. الصراع بين المنافسين الحقيقيين في الصناعة: التنافس بين المنافسين الحاليين يأخذ أشكالاً مألوفة، كتخفيض الأسعار؛ تقديم منتجات جديدة؛ الترويج للمنتجات؛ تحسين جودة المنتجات، وبالتالي فارتفاع شدة المنافسة في الصناعة يقلل ربحية المؤسسات، إذا درجة التنافس تدفع الربحية إلى أسفل، أولاً على شدة التنافس بين المؤسسات، وثانياً على الأساس الذين يتنافسون عليه.

وتزداد شدة التنافس بين المؤسسات إذا كان المتنافسون في الصناعة متساوون في الحجم والقوة، وبالتالي لا يوجد رائد في الصناعة؛ نمو الصناعة بطيء، وبالتالي تزداد حدة التنافس من أجل كسب حصة سوقية، كما أن قوة التنافس لا تعكس شدة التنافس بين المؤسسات فحسب بل تعكس أيضاً الأساس الذي يتم عليه المنافسة بمعنى أدق الأبعاد التي تجري عليها المنافسة وما إذا كان المتنافسون يتلاقون على نفس الأبعاد هنا يكون لها تأثير كبير على درجة الربحية. يضيف بورتر في تحليله أن التنافس مدمر لربحية المؤسسة خاصة إذا كان تركيز المنافسين فقط على السعر، كما أن المنافسة السعرية المستمرة غالباً ما توجه تركيز الزبون إلى السعر بدلاً من تركيزه واهتمامه بخصائص المنتج، ويتم التركيز على المنافسة السعرية بشكل كبير إذا كانت منتجات المنافسين متطابقة مع عدد قليل من تكاليف التحويل للزبائن، هذا ما يشجع المنافسين على تخفيض الأسعار لكسب زبائن جدد. قد يتم التنافس على أبعاد غير سعرية، على ميزات وخصائص المنتج، مثلاً على خدمات الدعم؛ وقت التسليم؛ صورة العلامة التجارية، هذا يكون أقل تأثيراً على ربحية المؤسسة، لأنه يدعم قيمة الزبائن كما أنه يمكن أن يدعم ارتفاع الأسعار<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الأخطاء الواجب تجنبها من طرف المؤسسة

من المهم على المؤسسة تجنب الخطأ الشائع المتمثل في بعض الخصائص الظاهرة للصناعة من أجل تحديد الهيكل الأساسي، لذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

✓ معدل نمو الصناعة: الافتراض الخاطئ هو أن الصناعات سريعة النمو هي دائماً جذابة، النمو يميل إلى تخفيف المنافسة، لأنه توجد فرص لجميع المنافسين، ولكن النمو السريع يمكن أن يزيد من القوة التفاوضية للموردين، كما أن النمو المرتفع مع حواجز الدخول المنخفضة ستجذب الداخلين الجدد، وفي

<sup>1</sup> Porter M.E, (2008), p14.

<sup>2</sup> Ibid, p18 .

- حالة النمو المرتفع لن يضمن الربحية إذا كانت القوة التفاوضية للزبائن مرتفعة أو هناك بدائل جذابة، يمكن القول أن التركيز الضيق على النمو هو أحد الأسباب الرئيسية لقرارات الإستراتيجية السيئة.
- ✓ **التكنولوجيا والابتكار:** الابتكارات أو التكنولوجيا المتقدمة ليست كافية لجعل هيكل الصناعة جذاب أو غير جذاب، وغالبا ما تكون الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة مع الزبائن الحساسين للسعر، أو تكاليف التحويل المرتفعة، أو الحواجز المرتفعة التي تنجم عن اقتصاديات الحجم الكبير، أكثر ربحية بكثير من الصناعات المثيرة، مثل البرمجيات وتكنولوجيا الأنترنت التي تجذب المنافسين<sup>1</sup>.
- ✓ **الحكومة:** يمكن إدراج الحكومة كقوة سادسة، وتعتبر أفضل طريقة لفهم تأثير الحكومة على المنافسة، هو تحليل كيفية تأثير السياسات الحكومية المحددة للقوى التنافسية الخمس، وتعمل الحكومة في مستويات متعددة ومن خلال العديد من السياسات المختلفة، وكل منها سيؤثر على هيكل الصناعة بطرق مختلفة<sup>2</sup>.
- ✓ **المنتجات التكميلية:** هي المنتجات التي تستخدم مع منتج الصناعة، وتنشأ المكملات عندما تكون منفعة الزبون مع منتجين معا أكبر من مجموع قيمة كل منتج بمعزل عن الآخر، مثلا أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، هي ذات قيمة إذا استخدمت معا، ولكن لا قيمة لأي منهما عند فصلهما. ويفترض على المحلل الاستراتيجي تتبع الأثر الإيجابي أو السلبي للمكملات على جميع القوى التنافسية الخمس للتأكد من تأثيرها على الربحية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس التي تستند إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في المنتجات المقدمة للزبائن، والتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء موقع تنافسي قوي لها. سنركز ضمن محتويات هذا المطلب على استراتيجيات الأعمال لأنسوف (Ansoff) والاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر باعتبارهما الخلفية النظرية التي بنيت عليها إستراتيجية المحيط الأزرق وهو ما سيتم عرضه في المبحث الثاني.

<sup>1</sup> Porter M.E, (2008), p19.

<sup>2</sup> Ibid, p19.

<sup>3</sup> Ibid, p20.

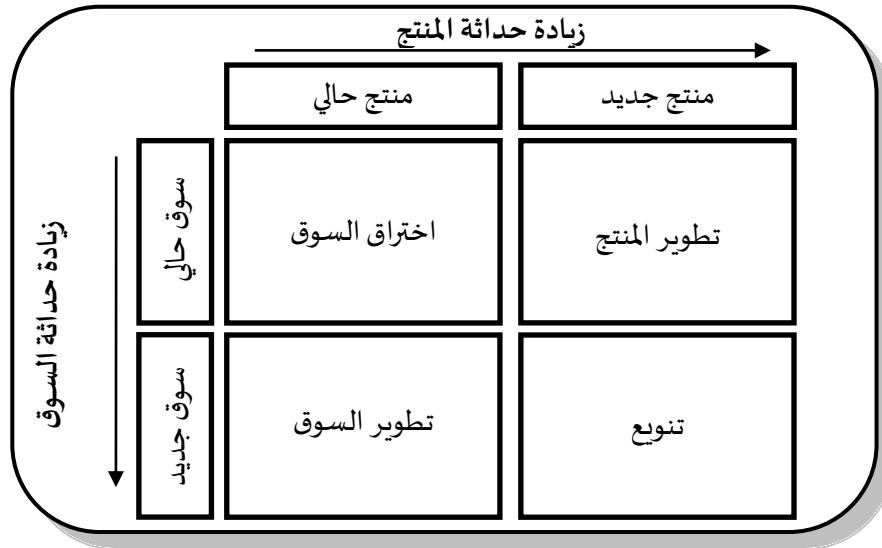
## أولاً: إستراتيجيات الأعمال لأنسوف (Ansoff)

إستراتيجية الأعمال جاءت لتناقش السؤال التالي: كيف يمكن لرجال الأعمال التنافس بنجاح في

السوق؟

وبالتالي فهو يصف القرار الإستراتيجي القائم حول تلبية احتياجات الزبائن؛ كسب ميزة تنافسية؛ واختيار المنتجات<sup>1</sup>. ظهر نموذج أنسوف عام 1957 في مقال له بعنوان إستراتيجيات التنوع (Strategies for Diversification) وقد نشر لأول مرة في مجلة (Harvard Business). نموذج أنسوف للنمو (المنتج/السوق) يوضح أنه من الممكن استخدام عدة إستراتيجيات في وقت واحد، لأنه يقوم على افتراض أن معظم خصائص إستراتيجية النمو هي تحديد قرار بيع المنتج القديم أو الجديد في السوق القديم أو الجديد، وبهذا فإن مصفوفة أنسوف تعتبر بمثابة خطة يستخدمها المدراء لاتخاذ القرار<sup>2</sup>، والنموذج موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3/1): نموذج أنسوف



Source: Malcolm .D et al (2007), Marketing Due Diligence Reconnecting Strategy to share, published by Elsevier, Ltd, p174.

تتكون المصفوفة من بعدين المنتج/ السوق وأربعة إستراتيجيات كالتالي:

1. إستراتيجية اختراق السوق (Market penetration): حيث يتم النظر إلى عملية النمو من خلال تصريف المنتجات الحالية في الأسواق الحالية، عندما يتزايد الطلب على المنتج يتوجب على المؤسسة أن توسع رقعتها وأن تحسن حصتها السوقية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الإنتاج ثم الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم<sup>3</sup>، لكن عندما تصل دورة الحياة إلى النضج، يتوجب على المؤسسة إيجاد

<sup>1</sup>Siegemund.C. (2008), Blue ocean strategy for small and midsized companies in Germany: development of a consulting approach, Diplom.De, p15.

<sup>2</sup>Bachmeier .K (2008), Analysis of Marketing Strategies Used By Pepsi Co on Ansoff's Theory, GRIN Verlag, p2.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012، ص263.

طرق أكثر إيجابية في النمو، وزيادة فعاليتها في السوق وتعزيز مكانتها، ولتحقيق ذلك فإنه يمكنها إتباع عدة بدائل منها ( تخفيض الأسعار؛ زيادة الترويج والإعلانات...الخ) وهذه هي أدنى مخاطر الاستراتيجية لأنها عملية مستمرة حالية، لكن التغيير يتضمن التكامل الأفقي\*، أو شراء منافس، وهذا ما يعطها زيادة سريعة في حصتها السوقية، وفي الوقت نفسه الحد من المنافسة<sup>1</sup>.

2. إستراتيجية تطوير السوق (Market Development): حيث يُنظر إلى عملية النمو من خلال بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة (زبائن جدد)، ويمكن للمؤسسة أن تطور السوق إما بتطوير جزء أو أجزاء جديدة في السوق الحالية، أو بيع المنتجات في مناطق جغرافية جديدة، أو لغرض جديد، مثلا نايكي (Nike) استخدمت نهج بيع المجموعة الحالية من الملابس الرياضية في أسواق الأزياء<sup>2</sup>.

3. تطوير المنتجات (Product Development): من بين حالات نموذج أنسوف أن المؤسسة تتوجه إلى زبائنها المنتظمين بمنتجات جديدة<sup>3</sup>، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات جديدة<sup>4</sup>.

4. التنوع (Diversification): حيث ينظر إلى عملية النمو من خلال تنوع الأعمال الجديدة التي تجعل من المنتجات جديدة وبيعها في أسواق جديدة، وهذه الاستراتيجية الأكثر خطورة من بين الاستراتيجيات الأربعة، لأنها تنطوي على تغييرات في كل من المنتج والسوق في الوقت نفسه، كما تحتاج إلى قدرات أساسية، وتستحق المجازفة أو المغامرة عندما يقابلها احتمالات الحصول على أرباح كبيرة<sup>5</sup>.

الميزة التي تتمتع بها مصفوفة أنسوف هي بساطتها، لكن القيد الرئيسي للنموذج هو التوجه من جانب واحد على النمو إما المنتجات أو الأسواق، كما أنها لا تأخذ في عين الاعتبار مؤشرات تحديد كفاءة المؤسسة (السيولة؛ الإستقرار المالي؛ الربح...الخ)<sup>6</sup>.

### ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر (Porter)

الاستراتيجيات العامة للتنافس جاءت لتناقش السؤال التالي: ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها لمواجهة المنافسة؟

<sup>1</sup> Donald. C, J.(2006), Operations Strategy, THOMSON, Learning, p274.

<sup>2</sup> Ibid, p274.

<sup>3</sup> Ailton.C.J et al, p22.

<sup>4</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2015، ص76

<sup>5</sup> Donald C,Op.Cit, p275.

<sup>6</sup> Bachmeier, K,Op Cit , p3.

\*تكامل أفقي: تملك أو زيادة السيطرة على المنافس. راجع: Fed, R David, Strategic Management : Concept and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition,2011, p137.

يستند اختيار الاستراتيجية على تحليل الوضع التنافسي الخاص بالمؤسسة، ونقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المتاحة ونستطيع تصنيف الاستراتيجيات العامة وفقاً للقواسم المشتركة في خصائص الاستراتيجية بينها إلى عدد قليل.

وقد وضع تصنيف الاستراتيجية الكلاسيكية التي اقترحها بورتر عام 1980 وقدم بعدها فكرة الميزة التنافسية المستدامة، والتي تعتبر ذات صلة بخلق المؤسسة قيمة لزيائنها، وحسبه أن المؤسسة تخلق قيمة أعلى إما عن طريق منحهم منتجات أفضل مع سعر مرتفع (حيث أن التميز في المنتج يستحق السعر المرتفع)، أو من خلال منحهم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، وهنا أشار إلى ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التمييز؛ القيادة على مستوى التكلفة؛ واستراتيجية التركيز، وأكد على أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجيتين معا (التمييز والتكلفة المنخفضة) هي عالقة في الوسط أو مختنقة في الوسط وبالتالي فهي تعتبر غير ملتزمة، ووفقاً لبورتر أن المؤسسات غير الملتزمة أداؤها أقل من المؤسسات الملتزمة، لأن المؤسسات غير الملتزمة حسبه تفتقر إلى أساس ثابت لخلق القيمة<sup>1</sup>.

1- إستراتيجية القيادة على مستوى التكلفة: هي إستراتيجية شائعة منذ عام 1970 بسبب تعميم مفهوم منحى الخبرة، بمعنى "تحقيق قيادة التكلفة الإجمالية من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية"<sup>2</sup>، حيث تستند هذه الاستراتيجية على فكرة التزام المؤسسة بأن تكون تكلفة المنتج أقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز، وبالتالي تتمكن المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض ما يجعلها تفوز بحصة سوقية هامة، كما وتوجه عادة هذه الاستراتيجية إلى الزبائن الذين يعانون من حساسية السعر.

وهناك أمران يتعلقان بهذه الاستراتيجية ينبغي ملاحظتهما<sup>3</sup>:

- ✓ لكي يصبح منتج المؤسسة في مستوى فوق المتوسط، فإنه يجب عليها كقائده في التكلفة أن تحقق التقارب في أسس التمييز مقارنة بمنافسها، تجدر الإشارة هنا أن الاستراتيجيات العامة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة مع بعضها البعض من جانب آخر؛
- ✓ حتى تستمر المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء، فلا بد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد ذلك كاي (Kay) في مقاله عام 1993.

<sup>1</sup>Enz C, A.,(2011), Competing Successfully With Other Hotels : The role of Strategy , School of Hotel Administration Collection and Scholarly Commons , Articles and Chapter, p11.

<sup>2</sup> Porter, M, (1980), Op.Cit.,p35.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الله عوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول "التسويق في الوطن العربي الواقع والآفاق والتطوير"، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2002، ص04.

وتتطلب قيادة التكلفة السعي المستمر للاستفادة من الخبرة في تخفيض التكلفة؛ ومراقبة النفقات العامة؛ حسابات العملاء الهامشية؛ تخفيض التكلفة في مجال البحث والتطوير؛ والخدمة؛ وقوى البيع؛ وغيرها من التكاليف التي تعتبر عبئا على المؤسسة<sup>1</sup>.

وما يشجع على استخدام هذه الاستراتيجية ما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة؛
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات إدارة الموارد البشرية؛
- إمكانية الحصول على الموارد بأقل كلفة.

كما تعني إستراتيجية القيادة على مستوى التكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتصميم وتسويق منتج مشابه أكثر كفاءة من منافسيها، ومن بين المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذه الاستراتيجية نجد (MC Donald) للوجبات السريعة؛ (Dell) للحواسيب؛ (watches) لتصميم الساعات؛ (South West Airlines) شركة الطيران الأمريكية ويسمح انخفاض التكاليف للمؤسسة بالاستمرار في كسب الأرباح ما يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق، وهذا ما يدل على أنها ستكون لديها قدرة عالية على المساومة مع الموردين (لأنها ستشتري بكميات كبيرة)، أيضا يعتبر السعر المنخفض حاجزا أمام المنافسين الجدد<sup>3</sup>.

2- إستراتيجية التميز: تعني قدرة المؤسسة على توفير قيمة فريدة ومتفوقة إلى الزبون من حيث جودة المنتج وميزات خاصة<sup>4</sup>، كما أنها تعتبر واحدة من الاستراتيجيات التي تفرق بين تقديم السلعة وتقديم الخدمة، صورة العلامة، التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج المنتج، أو خدمة الزبائن، وسينتج عن ذلك الولاء للماركة ما من شأنها أن تُكسب المؤسسة عوائد أعلى من المتوسط، وتوجه عادة هذه الاستراتيجية إلى الزبائن الذين لا يعانون من حساسية السعر، فهم قادرين على الدفع أكثر مقابل منتج متميز، كما ويعتبر التمييز حاجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة<sup>5</sup>. أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات<sup>6</sup>، عندما تحقق المؤسسة التمييز وتحافظ عليه مع بيع المنتج

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص50

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص158.

<sup>3</sup>Wheelen ,T. L, Hunger, J.D, (2012), Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Pearson, France, 13<sup>th</sup>ed, p186.

<sup>4</sup>Ibid, p185.

<sup>5</sup> Porter, M. (1980). Op Cit, p38.

<sup>6</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات : مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012، ص149.

بسر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية، فإن أداءها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، وبالتالي تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط بناءً على التسعير الإضافي، وكما هو الحال مع إستراتيجية قيادة التكلفة، فإن إستراتيجية التمييز فُسرت بتفسيرات مختلفة يمكن تحديدها في نقطتين أساسيتين:<sup>1</sup>

✓ يمكن أن يكون هناك إثنين أو أكثر من إستراتيجيات التمييز، حيث ميز ميلر (Miller) بين نوعين من التمييز هما: التمييز الإبداعي؛ والتمييز التسويقي، ويعرف ميلر التمييز الإبداعي بأنه الإستفادة من المنتجات الجديدة والتقنيات الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من أسعار المنافسين، وهو الوصف الذي أطلقه كل من ميلر وسناو (snow & Mills) على المؤسسات التي أسموها بـ "المؤسسات المبادرة"، أما ميلر وفريزن (Friesen & Miller) فقد أطلقوا على مثل هذه المؤسسات إسم "المؤسسات الطموحة"، بينما يعرف ميلر التمييز التسويقي بأنه وضع المنتج بشكل جذاب من خلال الخدمات المتميزة والمواقع الملائمة. الاعتراف بالتمييز الإبداعي هنا يطعن في مبدأ الفصل بين إستراتيجيتين التمييز والقيادة على مستوى التكلفة، لأن التمييز الإبداعي الموجه نحو العمليات الإنتاجية بصفة خاصة يمكن أن يساعد في خفض التكاليف، وفي نفس الوقت يكون أساساً للتمييز كما أكده باومان (Bowman)، وهذا الانتقاد يعتبر مشكلة تمثل أحد أوجه الضعف في الإستراتيجيات التنافسية بشكل عام، وقد شددت دراسة قام بها باومان على هذا المبدأ عندما ميز بين عنصرين رئيسيين مرتبطين بإستراتيجية التمييز أحدهما واضح بالنسبة للعملاء وهو مرتبط بتمييز المنتج نفسه، بينما الآخر مرتبط بتطوير المنتج من الجانب الداخلي ومرتبطة بالمهارات الداخلية الذاتية للمؤسسة<sup>2</sup>.

✓ النقطة الثانية تتعلق بإدعاء بورتر بأن المؤسسات المتميزة (التي تستخدم إستراتيجية التمييز) تحقق أرباحاً أعلى عن طريق التسعير الإضافي، وهو ادعاء لا يجد قبولا كبيرا لدى الباحثين، حيث عزت العديد من الدراسات مثل دراسة هيل وبامبرجر (Bamberger & Hill) أن تحقيق أرباح أعلى من المنافسين عن طريق التمييز يرجع إلى قدرة المؤسسات المتميزة على فرض سيطرتهم على السوق وفق سعر محدد، حتى أن بورتر نفسه أقر أن أداء مؤسسة (American Airlines) كان متميزاً لسنوات طويلة وقد اعتبرها مثالا للتمييز.

ومن بين المؤسسات التي استخدمت هذه الإستراتيجية بنجاح نجد: (BMW) للسيارات؛ (Apple) للهواتف؛ (Nike)

للأحذية الرياضية. أهم مجالات التمييز:<sup>3</sup>

- التمييز على أساس التفوق الفني؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون؛

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله عوض، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 07.

<sup>3</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 160.

- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع فيه.

كما أن المؤسسة تستثمر بشكل كبير في التكنولوجيا؛ البحث والتطوير؛ بحوث التسويق؛ والموارد البشرية بغرض تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين في السوق<sup>1</sup>.

3- إستراتيجية التركيز: الإستراتيجية العامة النهائية تتمثل في اختيار مجال المعركة التنافسية<sup>2</sup>، ويقصد باستراتيجية التركيز "مجموعة متكاملة من التصرفات المصممة لإنتاج أو تسليم منتجات تخدم حاجات قطاع صناعي معين يتكون من زبائن معينين (الشباب أو كبار السن)، أو قطاع متمايز من خط المنتجات، أو سوق جغرافي متمايز (الغرب أو الشرق)"، وتحاول المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية إما تحقيق ميزة السيطرة على التكاليف، أو ميزة التمييز ضمن سوق محدد بشكل ضيق<sup>3</sup>.

4- الاختناق في الوسط (Stuck in the middle): استخدم بورتر مصطلح "الاختناق في الوسط" والذي يشير إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات العريضة، ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها وبحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق، ولذا فإن ربحية هذه المؤسسة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة، بينما المؤسسة المختنقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة، ولكنها لا تحقق شيئاً في النهاية، فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون الزبائن الذين يشتركون بكميات كبيرة من المنتجات وبأسعار منخفضة، تاركين للمؤسسة التائهة أو المختنقة حصة سوقية قليلة أو أرباح قليلة، أما الزبائن الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المؤسسة الناجحة في التمييز التي تركز على تلك الشريحة، هذا الوضع الغريب يعني أن الاستراتيجيات العريضة المختلفة هي خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بين أي منهما تحت أي ظرف وهي فرضية غير مقبولة لدى العديد من الباحثين.

في محاولة لموراي (Murray) قام بربط استراتيجيات بورتر العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية القيادة في التكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، وأن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية التمييز هو تعدد أذواق المستهلكين، وذكر أنه بالإمكان المزج بين الاستراتيجيتين بطريقة ناجحة، ونظرتهم لهذا المزج هو أنه يمكن استغلال فائض الناتج من الفاعلية في إدارة التكلفة في خلق التمييز، وفي المقابل يمكن عكس المبدأ أي يمكن استغلال التمييز لتحقيق القيادة في التكلفة على المدى الطويل عن طريق خفض تكلفة الإنتاج من خلال وفورات الحجم والآثار الإيجابية للتعلم والخبرة، ولذلك فإنه ليس من المستغرب أن يؤكد كل من فيليبس،

<sup>1</sup>Ailton.C.J et al , Op Cit, p23.

<sup>2</sup>زايد مراد، مرجع سابق، ص150.

<sup>3</sup> سعد علي العززي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص198.

بوزال وشانج (Change, Philips & Buzell) في دراستهم التطبيقية أنه بالإمكان الربط بين الإستراتيجيتين التميز والقيادة على مستوى التكلفة<sup>1</sup>.

وقد لخص محمد بن عبد الله عوض في مقاله سنة 2002 الظروف التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والريادة على مستوى التكلفة معا وفي نفس الوقت في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- إذا كان المنافس "مختنق في الوسط" أي لا يلتزم بإستراتيجية محددة؛
- إذا كانت المؤسسة تهيمن على السوق بسبب وفورات الحجم وغيرها؛
- إذا كانت المؤسسة تملك الحقوق المطلقة لاستغلال تكنولوجيا فريدة لا تتوفر عند غيرها من المؤسسات.

مع ازدياد موجات التقدم التكنولوجي والعولمة زادت المخاطر المترتبة على المؤسسات جراء تبنيها للنهج التقليدي والمتمثل في الاستراتيجيات التنافسية وتتبع المنافسين، حيث أن ذلك لم يعد كافيا بسبب أنه لا يضمن ديمومة نجاح الإستراتيجية<sup>3</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الاستراتيجية تعتبر مفهوم يشمل جميع الأنشطة الحيوية في المؤسسة، وغالبا ما تنفذ هذه الأخيرة للتكيف مع البيئة أو لاكتساب ميزات حقيقية تمكنها من التفوق على المنافسين في ظل احتدام المنافسة التي تشهدها الأسواق وهذا ما يطلق عليه المحيط الأحمر حسب الباحثان كيم وماورغن (Kim & Mouborgne)، وغالبا تسعى المؤسسات خلال النهج القديم بإتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية للتغلب على المنافسين وذلك بإتباعها لأحد النماذج المقترحة من طرف الباحثين.

في المبحث الثاني من هذا الفصل سيتم وضع الإطار الذي يستوعب النظرتين معا، مع التأكيد بأنه يمكن الاستفادة وبصورة إيجابية من إمكانية المزج بين الاستراتيجيتين "التميز والقيادة على مستوى التكلفة" ضمن منهج جديد في إستراتيجية المؤسسة وهو "إستراتيجية المحيط الأزرق".

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله عوض، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 10.

<sup>3</sup> Wheelen, T.L, Hunger, J.D. (2006). Strategic management and business policy: concepts, 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.

## المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية المحيط الأزرق

أجمع العديد من الباحثين من بينهم كيم، ماورغن، ماركيدس وهامل (Mouborgn, Markides & Kim, Hamel) أنه هناك اثنين من العيوب الرئيسية لإستراتيجية تقودها المنافسة<sup>1</sup>، أولها أن الإستراتيجيات تميل إلى أن تلتقي على نفس الأبعاد الأساسية للمنافسة، وثانيها أن هذه الإستراتيجيات ستؤدي حتما إلى التقليد، وهنا يتم استنزاف الموارد استجابة لتحركات التنافسية بدلا من أن تستخدم في إنشاء فرص للنمو<sup>2</sup>. إستراتيجية المحيط الأزرق هي محاولة لتجاوز نموذج بورتر الذي تم التطرق له في المبحث الأول. هذا المبحث سيمت بالتفصيل في المفاهيم الأساسية المشكلة لإستراتيجية المحيط الأزرق، أدواتها، ومعظم المفاهيم ذات صلة بها.

### المطلب الأول: المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي

وصف الباحثان وي شان كيم ورينيه ماورغن (Renée Mouborgne & w.Chan Kim) المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي بالمنظور الهيكلية (structuralist) ذلك أنه يرتكز على الأساس التنافسي في الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية توضع أساسا للتكيف مع البيئة، ومن الواضح أن هذا النهج قد سيطر على دراسات وممارسات الإستراتيجية لعقود، والذي حصر تركيز المؤسسات على التهديدات بدلا من التركيز على الفرص المتاحة في السوق. في حين أنه يمكن وضع الإستراتيجية استنادا إلى الموارد والمهارات التي تمتلكها<sup>3</sup>، ويشير وكيم وماورغن إلى أن المؤسسات لديها خيارين لا ثالث لهما " الإستراتيجيات الهيكلية التي تفترض أن البيئة التشغيلية محددة ويتوجب التكيف معها ، ومنظور إعادة البناء في الإستراتيجية الذي يبحث في إعادة تشكيل البيئة"<sup>4</sup>.

في هذا المطلب سيتم توضيح الأفكار المتعلقة بالمنظور الجديد لتشكيل الإستراتيجية وهو ما يسمى بـ "منظور إعادة البناء في الإستراتيجية" باعتبارها تهدف إلى إعادة تشكيل حدود الصناعة سعيا منها إلى إنشاء أسواق جديدة تمثل المحيط الأزرق (Blue Ocean).

<sup>1</sup> Markides, C. Constantinos. (1999), **A dynamic view of strategy**, on web site : <http://sloanreview.mit.edu/article/a-dynamic-view-of-strategy/> Accessed on 10/07/2017.

<sup>2</sup> Schlegelmilch, B.B, et al (2003), **Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers And Its Strategic Outcomes**, Journal of Strategic Marketing, Vol.11, No.2, p.125.

<sup>3</sup> Chastangner, S, (2012), **La Stratégie « Océan Bleu » Outil Stratégique Ou Incantation Managériale ?**, Master thesis , Université de Linoges, Frances, p11.

<sup>4</sup> Gutterman A.S, (2011), **Structuralist And Reconstructionist Strategies**, on Web Site : [http://alangutterman.typepad.com/files/cms\\_11.07.2011.pdf](http://alangutterman.typepad.com/files/cms_11.07.2011.pdf), Accessed on 25/02/2018.

## أولاً: منظور إعادة البناء في الاستراتيجية

المنظومة الفكرية الجديدة منظور إعادة البناء في الإستراتيجية (Reconstructionist View of strategy) تعتبر بمثابة مدخل حديث في التفكير الإستراتيجي، استمدت هذه المنظومة الفكرية الجديدة جذورها من النظريات التالية:

1- نظرية النمو الداخلي (Endogenous Growth): أطلقها جوزيف شومبيتر (Joseph A. Shumpeter) في الفترة ما بين عامي (1928-1942)، وقد أظهرت هذه النظرية أن القوى التي تؤدي إلى نمو المؤسسة الاقتصادي والابتكار، وقدرتها على تقديم سلع أو خدمات أو عمليات جديدة مصدرها من داخل المؤسسة، وذلك بواسطة رائد مبدع (Creative Entrepreneur)، ويتم هذا من خلال تطوير وإعادة بناء التقنيات في المؤسسة بواسطة الرائد المبدع الذي يبحث عن الأرباح. معنى ذلك أن قوى النمو الاقتصادي للمؤسسة هي قوى داخلية من داخل المؤسسة، وليست قوى خارجية تتمركز في الصناعة كما في المنظور الهيكلي للاستراتيجية.

2- نظرية النمو الجديد (New Growth Theory): هي نظرية اعتمدها مجموعة من الباحثين في أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين، استناداً إلى نظرية النمو الداخلي للمؤسسة، وقد بينت هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المؤسسة من خلال معرفة أنماط الابتكار المتمثلة بالتكنولوجيا، وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية<sup>1</sup>.

ورغم الأهمية النظرية لكل من نظرية النمو الداخلي و نظرية النمو الجديد، إلا أنهما لم تتمكنتا من تحديد آلية الابتكار والنمو على المستوى الميداني. كنتيجة لذلك فقد أطلق كل من كيم وماوبرغن المنظومة الفكرية التي تدعو إلى إعادة البناء في الإستراتيجية مستندة على نظرية النمو الجديد، وقد حددت هذه المنظومة الفكرية الجديدة كيفية إنتشار المعرفة والأفكار التي تؤدي إلى النمو والابتكار داخل المؤسسة، وقد أوضحنا أن عملية الابتكار والنمو يمكن أن تحدث في كافة المؤسسات وكافة الأوقات وذلك من خلال إعادة ترتيب وبناء المعلومات وعناصر السوق بطريقة جديدة تؤدي إلى الإبتكار<sup>2</sup>.

وقد أوضح كل من كيم وماوبرغن أن حدود الصناعة توجد فقط في تفكير المدراء، وليس لها وجود على أرض الواقع، وبالتالي ينبغي على المؤسسات إعادة ترتيب عناصر الصناعات والأسواق من خلال تحويل التركيز من التركيز على العرض إلى التركيز على الطلب، ومن التركيز على المنافسة والمنافسين إلى التركيز على إنشاء رغبات جديدة للزبائن، هذا ما يسمح بإنشاء أسواق جديدة، ومن خلال تبني المؤسسة لكل من إستراتيجية التمييز والقيادة على مستوى التكلفة في آن واحد تستطيع المؤسسة تحقيق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق.

<sup>1</sup> نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 24.

## ثانياً: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)

ناقش كيم وماورغن موضوع المنافسة في كتابهما ( Blue Ocean Strategy : How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant) الصادر سنة 2005، وتوصلا إلى حقيقة هامة هي أنه في ظل المنافسة في الصناعات لا يوجد طريق للإنجاز المبدع، وحسب رأيهما أن الفرصة الحقيقية هي خلق مساحة السوق بلا منازع وجعل المنافسة خارج الإطار ما يعني إقصاء المنافسة<sup>1</sup>. وقد حاولا دراسة التوجهات الاستراتيجية فيما يزيد عن ثلاثين صناعة بهدف التوصل إلى نمط إستراتيجي جديد يدعو إلى ابتكار القيمة<sup>2</sup>.

مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) مصطلح جديد في الفكر الإستراتيجي، يعتمد على المنظومة الفكرية الجديدة "منظور إعادة البناء في الإستراتيجية". وقد استعمل هذا المصطلح للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات المنافسة<sup>3</sup>. ولفهم وإدراك إستراتيجية المحيط الأزرق يضيف مجموعة من الباحثين أنها تعتمد في الأساس على مصفوفة تطوير السوق العامة لأنسوف لأنه يجلب منظور جديد وذلك بإشارته لإعادة تعريف السوق كبديل عن صناعة السوق التقليدي البسيط، من ناحية أخرى هذا الموضوع يزيد من العملاء المحتملين، أو بعبارة أخرى الفرق بين "صنع السوق" و "إعادة تعريف السوق" هو أن هذه الأخيرة تركز على منطق إقتراح قيمة جديدة على الرغم من حقيقة تغير في عدد الزبائن<sup>4</sup>. وتقدم إستراتيجية المحيط الأزرق مفاهيم بشأن<sup>5</sup>:

○ إنشاء والتمتع بنماذج تجارية جديدة؛

○ إيجاد مساحة السوق من خلال إعادة تعريف السوق؛

○ تحسين علمي يمكن من أرباح جديدة تقدم إستراتيجية عمل في سوق كلاسيكية.

وعند إنتشار إستراتيجية المحيط الأزرق، العديد من المؤسسات بدأت تبحث عن إستراتيجيات للابتكار، وأوضح جيفري فيليبس (Jeffrey Philips)"أن المحيطات الزرقاء تطلب أكثر بكثير من مجرد وجود إستراتيجية أخرى"<sup>6</sup>. في زمن المنافسة العالمية، إغراق الأسواق بالمنتجات، اقتحام الأسواق المحلية والدولية، سرعة

<sup>1</sup> Kim W.C, Mouborgne R,(2015) , **Blue Ocean Strategy : How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A.p07.

<sup>2</sup> نانسي داود علي المشني، مرجع سابق، ص22.

<sup>3</sup> وشان كيم، رينيه ماورغن، **إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبتدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة**، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006، ص22.

<sup>4</sup> Dehkordi G, J et al, (2012), **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, p480.

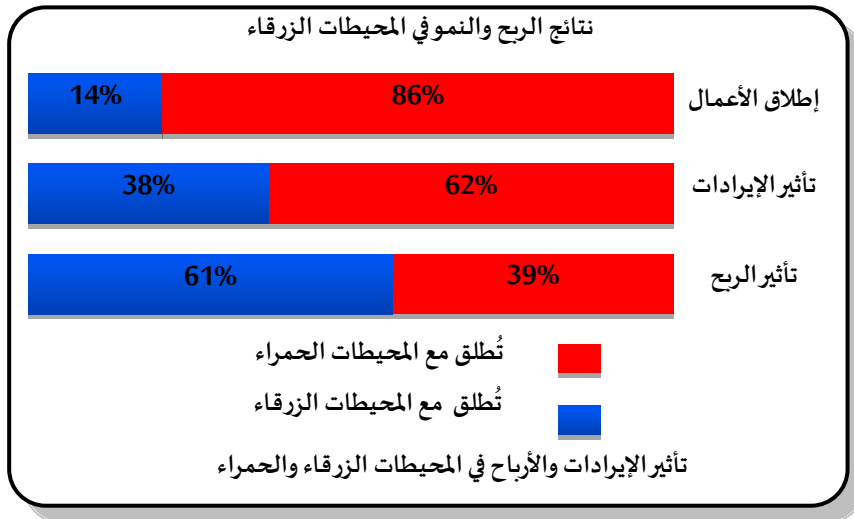
<sup>5</sup> Ibid, p480.

<sup>6</sup> Dimitrov D , Naciejewska K, (2008). **Blue Ocean Strategy**, seminar paper (INSEAD School), p07.

الاتصالات، والإنتاج بالحجم الكبير وميول المستهلكين إلى منتجات تعرض قيمة أعلى وتكاليف أقل ومميزات أفضل.

وفي محاولة من الباحثان كيم وماوبرغن لتبرير النهج الجديد اعتمدا على دراسات طويلة المدى لفهم الإستراتيجية الناجحة عن طريق بحوث أجريت على 150 حركة إستراتيجية ممتدة لأكثر من 100 عام ، شاملة لـ 30 صناعة<sup>1</sup>، من أجل دراسة حجم تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو المؤسسة، وتأثيره على الإيرادات والأرباح، وقد وجدوا من خلال الدراسة أن 86% من انطلاقات المؤسسة، هي انطلاقات خطية، بمعنى أنها امتدادات ضمن مساحة السوق الحالية (القائمة) على المحيطات الحمراء، لكنها لم تشكل أكثر من 62% من إجمالي الإيرادات، و39% من إجمالي الأرباح، نسبة 14% الباقية من هذه الانطلاقات هدفت إلى خلق محيطات زرقاء، لكنها ولدت 38% من الإيرادات الإجمالية، و61% من الأرباح الكلية، وبالنظر إلى الأعمال نجد أنها تضمنت إجمالي الاستثمارات التي تم القيام بها لإنشاء المحيطات الحمراء و الزرقاء. ويمكن إختصار نتائج إيجاد محيطات زرقاء كما يلي:

الشكل رقم (4/1): نتائج تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على المنفعة والنمو



Source: W.Chan Kim, RnéeMouborgne. (2005). Blue Ocean Strategy : How To Create Uncontested Space And Make The Competition Irrelevant, Harvard business school publishing , U.S.A, p07.

ومن بين التعاريف التي أدرجها الباحثون بخصوص إستراتيجية المحيط الأزرق نذكر ما يلي:

- تعريف كيم وماوبرغن سنة 2005 اعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق أنها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زكية مقري ونعيمة يحيواي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 298.

<sup>2</sup> Kim W. C, Mouborgne R, (2005), Blue Ocean Strategy (from theory to practice), California management review, Vol47, No3, p04.

- في حين ركز بادوك وبوفوا ( M.Beauvois &M.Badoc ) عام 2008 على أن "مقاربة إستراتيجية المحيط الأزرق هي المقاربة التي تتيح الفرصة للمؤسسات أن تجد المسار للنمو من خلال تعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات ، قنوات التوزيع، أو صورة العلامة التجارية"<sup>1</sup>.
- وقد عرفها ساكستوف (Saxtoft) سنة 2008 بأنها "إستراتيجية لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمييز وانخفاض التكلفة"<sup>2</sup>.
- في حين تم تعريفها من قبل لايتون (Layton) سنة 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 إبداع القيمة"<sup>3</sup>.
- وعرفها جاسون هاوانغ (Jason Hawang) عام 2009 بأنها "لا تعني التفوق على المنافسة مثل إستراتيجية المحيط الأحمر، وإنما الانتقال والبحث عن مساحة السوق بلا منازع وجعل المنافسة خارج الإطار"<sup>4</sup>.
- وتم تعريفها أيضا أنها "أسلوب ونمط ثابت من التفكير الإستراتيجي القائم حول إنشاء أسواق وصناعات جديدة وطلب جديد بدلا من الصراع بين المؤسسات المنافسة في الأسواق الحالية"<sup>5</sup>.
- وقد قسم كيم وماوبرغن السوق إلى قسمين، قسم يسمى المحيط الأحمر ويمثل جميع المؤسسات في السوق، هذا هو "الفضاء الاستراتيجي المعروف" أي مركز المنافسة، وقسم آخر هو المحيط الأزرق فهو "الفضاء الاستراتيجي المجهول" حيث لا وجود للمنافسة، كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق لا تحتاج إلى شيء مختلف تماما، قد يكون توسع في المحيط الأحمر، ويمثل اللون الأزرق الابتكار، والذي يتبعه تغيير في شكل السوق<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Badoc M , Beauvois M , dadon C.(2008), Strategie de «l'océan bleu » permettront' elles de retrouver les voies de la croissance ?, Revue Banque, Management & systèmes d'information, N707, p76.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص372.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص33.

<sup>4</sup> Hawang J.(2009). Making history together : how to create innovative strategic alliance to fuel the growth of your company, Florida hospital publishing, U.S.A, p15.

<sup>5</sup> Rawabdelh I, et al.(2012), 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.

<sup>6</sup>Gabriella A.B Barros et al.(2013), Applying Blue Ocean Strategy To Game Design : A Path To Innovation, SBC-Proceeding of SB Games, Art & Design Track- Full Paper, p269.

الجدول رقم(1/1): مقارنة بين إستراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
- خلق (إنشاء) 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 إنشاء وخلق طلب جديد غير مسبوق	- استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق والطلب الحالي

Source: Mirrahimi S.E,(2013), Blue Ocean Strategy as a Revolution in the field of Strategic Management,

Interdisciplinary journal of contemporary research in business; Vol4; No9, p93.

من خلال المقارنة بين كل من استراتيجيتي المحيط الأزرق والأحمر تركز هذه الأخيرة على التنافس في السوق الحالية، في محاولة لكل مؤسسة التغلب عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وغالبا ما يتم التوازن بين الأرباح والتكاليف فيها، وغالبا ما تكون تحركات المؤسسة فيها استجابة لاحتياجات السوق؛ بينما تركيز إستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في إنشاء سوق جديد خالي من المنافسة، وذلك من أجل زيادة الأرباح مع خفض التكاليف، مع تركيز المؤسسة على إنشاء طلب جديد غير مسبوق.

تجدد الإشارة أن فكرة الباحثان كيم وماوبرغن تتمحور حول توفر مجموعة من النماذج والأدوات والأطر للتفكير في خلق مساحة سوق جديد، وابتكار نموذج للأعمال يتجاوز المنافسة مع إضافات جديدة في المنتج، والتي تحاكي بالفعل ما هو موجود في السوق، وبالتالي فالفكرة قائمة على<sup>1</sup>:

- توليد تجربة جديدة للمستخدم، مع حلول تتجاوز الصناعة التقليدية؛
- إعادة تعريف المنتجات القائمة بطريقة تختلف عن المنافسين؛
- العرض التدريجي للابتكارات الجذرية، مثل ما فعلت آبل (Apple) في عام 2008 وكانت رائدة في قطاع الهواتف الذكية (Smart Phone) عندما أطلقت نسخة من الهواتف الذكية للمستخدمين النهائيين لآيفون (iPhone) حدث هذا في وقت كانت السوق فيه مشبعة بالهواتف الذكية لمؤسسات أخرى ( BlackBerry , NOKIA, Samsung) وبذلك نجح الابتكار من ناحية استخدامها لإستراتيجية المحيط الأزرق<sup>2</sup>؛
- ابتكار نموذج أعمال يتكون من العناصر الأساسية للمنتج، مع التركيز على الاختلاف عن ما هو موجود حاليا في السوق.

وقد أكد باحثون أن قيام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يعد مغامرة كبيرة، وذلك بسبب التكاليف الضخمة التي تتحملها المؤسسات على سبيل المثال (Dell, Microsoft, Apple) إستثمرت هذه المؤسسات مبالغ ضخمة من أجل الريادة عن طريق الابتكارات التي قامت بها ما مكنتها من المضي قدما من خلال إستراتيجية

<sup>1</sup>Trom Betta R,G, (2015). Business Model Innovation, Value Innovation Associate, On Web Site

<http://www.viassociates.com/trombetta.php> Accessed on 26/02/2017.

<sup>2</sup> Dumitrutantau A, Mateescu S,(2013),The Green Ocean Innovation Model, International journal of business humanities and technology, Vol 3; No 6, p 59 .

المحيط الأزرق<sup>1</sup>. كما ويشير بيتر دراكر (Peter Druker) أن فكرة إيجاد زبائن أصبح مهمة أساسية والتي اعتبرها الغرض الأساسي للأعمال<sup>2</sup>.

من مجمل ما طرح من أفكار الباحثين حول هذا النهج الجديد يمكن أن نستنتج كفكرة عامة بأن إستراتيجية المحيط الأزرق هي بحث وانتقال المؤسسة من مساحة السوق الحالية إلى مساحات جديدة خالية من المنافسة، تركز على الابتكار وإنشاء القيمة للمؤسسة والزبائن، وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز والتكلفة المنخفضة، كما أنها أسلوب ونمط ثابت من التفكير الاستراتيجي القائم حول إنشاء أسواق جديدة، فبدلاً من إتباع نتائج دراسات السوق فإن المؤسسة تحاول إيجاد طلب جديد وإنشاء رغبات جديدة ثم تعمل على تلبيتها من خلال ابتكاراتها.

في هذا الإطار ظهرت إستراتيجيات جديدة مستنبطة أو على الأقل تشبه أفكارها إلى حد بعيد إستراتيجية المحيط الأزرق نذكر منها:

❖ **إستراتيجية المحيط الأخضر:** ظهر مؤخراً هذا الخيار الاستراتيجي مع نوعين مختلفين من المذاهب الفكرية، وفقاً للمدرسة الأولى من الفكر فإن إستراتيجية المحيط الأخضر تقيس تأثير البيئة على حياة الإنسان في حين أن الفكر الثاني فإنه يعتبرها إستراتيجية هجينة تجمع بين أفضل الأشياء التي تميز كل من إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق<sup>3</sup>. كما وتعتبر إستراتيجية المحيط الأخضر بمثابة صمام الأمان للمؤسسات المحصورة في المحيط الأحمر والتي تواجه منافسة شديدة، وتصاعد الضغوط السعرية، وزيادة القوة التفاوضية للزبائن، هنا يبقى على المؤسسة اتخاذ مسار نمو قوى لمواجهة الظروف الصناعية باستخدام مصادر الدخل المبتكر، مع ضمان أنها لا تحيد عن أعمالها الأساسية، إستراتيجية المحيط الأخضر هي الإستراتيجية التي تضمن التوازن للمؤسسة، كما أنها تمنع المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة بسبب ولوجها في بيئة عدم التأكد<sup>4</sup>.

❖ **إستراتيجية المحيط الأسود:** بناءً على التحليل التنظيمي لوحظ أن بعض المؤسسات خاصة في البلدان النامية، تستخدم نوع جديد من الاستراتيجيات لتحقيق الاستدامة على الأقل في المدى القصير للتغلب على مشاكل شديدة والحصول على حلول بسرعة<sup>5</sup>. كما تعتبر إستراتيجية المحيط الأسود إستراتيجية ذكية لضمان الفوز في السوق واستمرار الأعمال، ويمكن استخدامها داخلياً في المؤسسة لمراقبة والحفاظ على السلام الصناعي، وتحسين كفاءة الإنتاج أو لتحسين فعالية خدمة معينة أو حل مشاكل داخلية أو الحفاظ على استمرار توريد المواد الخام أو لتقليل الفاقد، ويمكن أن يكون خارجي للمؤسسة للحفاظ على علاقة

<sup>1</sup> Dumitrutantau A, Mateesescu S, Op Cit, p59.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص367.

<sup>3</sup> Ailhal P.S, Shailashree V.T, Kumar S, (2015), Applications of A.B.C.D Analysis Model For Black Ocean Strategy, Vol10, N1, p332

<sup>4</sup> Dumitrutantau A, Mateesescu S, Op Cit, p60.

<sup>5</sup> Ailhal P.S, Shailashree V.T, Kumar S. (2015), Op Cit, p331.

جيدة مع أصحاب المصلحة والحكومة والجماهير، أو لتوسيع حصتها السوقية من خلال علاقات التعاون المختلفة<sup>1</sup>.

❖ **إستراتيجية المحيط الرمادي:** بما أن المؤسسة بحاجة لتبني إستراتيجية المحيط الأزرق، من أجل توليد نموذج عمل جديد ينشأ القيمة للزبون، ويوجد فضاء سوقي خاص بالمؤسسة، هي بحاجة إلى إستراتيجية المحيط الرمادي والذي يقوم على نموذج عمل جديد من خلال إعادة التفكير في كيفية البحث عن أفكار جديدة مبتكرة تنشأ القيمة وتقوم ببناء أعمال جديدة، لذا على المؤسسة الإجابة على تساؤل هام حول ما إذا كان تعديل المنتجات وحده كافي لإنشاء القيمة، أم أن المؤسسة بحاجة فعلا إلى تحويل المؤسسة ككل، لأن من ضرورات إستدامة الميزة التنافسية هو الابتكار، وبالتالي فإن إستراتيجية المحيط الرمادي تبحث في إمكانية خلق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال إنشاء القيمة بالنسبة للزبائن كبار السن، وبالتالي فهي تركز على شريحة معينة في السوق وتحاول رفع قيمة هذه الشريحة<sup>2</sup>. يقول بيتر بول فيرجن ( Pieter Paul Verheggen) "نحن نعلم جميعا أن سكان العالم يشيخون، لكن كيف يمكن إشباع رغبات المستهلكين الأكبر سنا بطريقة فعالة وعلى نحو أفضل؟ وماذا تحتاج "داخل الرابط"، الأفكار والقيم الخاصة بهذه المجموعة الهامة من المواطنين والزبائن؟ إستراتيجية المحيط الرمادي يعلمنا كيفية فهم عقلية وذهنية الزبائن الأكبر سنا، من الداخل ويوفر مؤشرات عملية لصانعي السياسات والمسوقين والخبراء أن يستجيبوا لهذه الفئة بطريقة ذات معنى"<sup>3</sup>.

❖ **إستراتيجية المحيط الأرجواني:** هناك عدد من الباحثين من أثبتوا أن استخدام المزيج بين كل من إستراتيجية المحيط الأخضر وإستراتيجية المحيط الأزرق يسمى إستراتيجية المحيط الأرجواني، وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية على المدى الطويل لتحقيق الاستدامة في التنظيم لمواجهة أو تجنب المنافسة<sup>4</sup>. كل ما سبق يعتبر أفكار تصب في بوتقة واحدة وهي تحقيق التميز والقيمة لكل من المؤسسة والزبون، وبذلك فهي تعتبر مكملة لإستراتيجية المحيط الأزرق.

### ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية في مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق

عرفنا في المبحث الأول المحيط الأحمر والذي يعكس لنا حالة سوق المنافسة والتنافسية؛ ازدحام المنافسين؛ والصراع بين المؤسسات من أجل الظفر بالزبون، حيث يتوجب على المؤسسات استخدام استراتيجيات مختلفة تزيد من قدرتها التنافسية، كما وقد تلجأ إلى حروب الأسعار ما من شأنه توليد ضغط كبير على المؤسسات، وقد اتضح لنا أن سبب كل ذلك محدودية السوق ولهذا تحاول كل مؤسسة أن تأخذ من حصة

<sup>1</sup>Ailhal P.S, Shailashree V.T, PM Suresh Kumar, (2015), **Black Ocean Strategy A probe into A new Type Of Strategy Used For Organizational success**, GE International journal of management Research, Vol3, Issue 8, p52

<sup>2</sup> Keehnen E,(2014), **Grey Ocean Strategy : Agewise Marketing for The Nature Consumer**, STILI Publishing, pp.5-6.

<sup>3</sup>Ibid, p4.

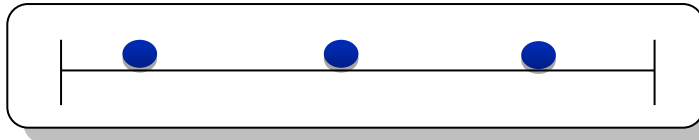
<sup>4</sup> Ailhal, P.S et al, (2015), Op Cit, p331.

المؤسسات الأخرى، من أجل تحقيق هدفها المنشود وهو البقاء والاستمرارية وقد تم تسمية هذا الوضع بالمنظور الهيكلي في الصناعة.

خلال السنوات الـ 25 الماضية كان ينظر إلى الاستراتيجيات التنافسية على أنها جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات التنظيمية، ويستخدمها المنافس من أجل الدفاع عن حصته في السوق، وبالتالي كان ينظر إلى السوق باعتباره منطقة واحدة (محددة) وتحاول المؤسسات أن تكسب المزيد من الزبائن لزيادة حصتها وأرباحها في السوق (في هذه المنطقة) وبالتالي فسينجم عن هذا أن هناك مؤسسات ستظل تحقق عوائد مرتفعة و الأخرى تختفي لأنها ستواجه صعوبات من أجل بقاءها.

ناقش بورك (Burke)<sup>1</sup> وآخرون في مقال بعنوان (Blue Ocean versus Competitive Strategy: theory and evidence) " نظرية الشاطئ" التي أظهرت المحيط التنافسي وكيف يمكن للمؤسسة إيجاد محيط أزرق، وفحوى هذه النظرية أنه على طول الشاطئ توجد مؤسسات تباع المثلجات، هذه المؤسسات وفي ظل المنافسة القائمة بينها تحاول تعظيم أرباحها من خلال تمييز نفسها، إذا دخلت مؤسسة رابعة سيستخدم التنافس على نفس الزبائن وعلى نفس الشاطئ؛ هنا سيتضاءل الربح، لذلك وتماشيا مع ما يقترحه بورتر فإن المزيد من المؤسسات يعني المزيد من المنافسة وانخفاض مستوى الأرباح، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (5/1): شاطئ واحد وثلاث باعة للمثلجات



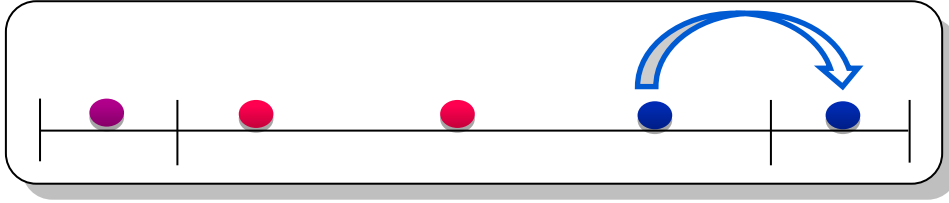
Source: Burke A, et al, (2009), **Blue Ocean versus Competitive Strategy: theory and evidence**, ERIM

Report Series Research In Management, p5.

يتضح لنا أن الأساس المشترك بين الاستراتيجيات التنافسية وإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يوجد اثنين من الشواطئ الجديدة خالية من بائعي المثلجات، وهي تمثل أسواق غير مستغلة، والطلب على المثلجات على الشواطئ الجديدة قد لا يكون واضحا حتى يتم بيع المثلجات عليها، ومن خلال الشكل أيضا يتضح لنا ما أن انتقلت مؤسسة واحدة من الشاطئ الحالي إلى الشاطئ الجديد، وفي وقت واحد تدخل مؤسسة جديدة إلى شاطئ جديد آخر، يزيد عدد المؤسسات التي تباع المثلجات على طول الشاطئ ويرتفع متوسط الربح لأن المؤسسات الجديدة وجدت أسواقا غير مستغلة، وهي تحقق ذلك من خلال الابتكار (الدخول أو الإنتقال إلى أسواق جديدة)، من أجل موائمة عروضها مع احتياجات هذه الأسواق غير المستغلة والتميز بينها، والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> Burke A, et al, (2009), **Blue Ocean versus Competitive Strategy: theory and evidence**, ERIM Report Series Research In Management, p5.

الشكل رقم (6/1): ثلاث شواطئ مع مزيج من الإستراتيجيات التنافسية والمحيطات الزرقاء



Source: Burke A, et al, (2009), Blue Ocean versus Competitive Strategy: theory and evidence, ERIM Report Series Research In Management, p5.

### المطلب الثاني: دوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق ومداخلها وشروطها

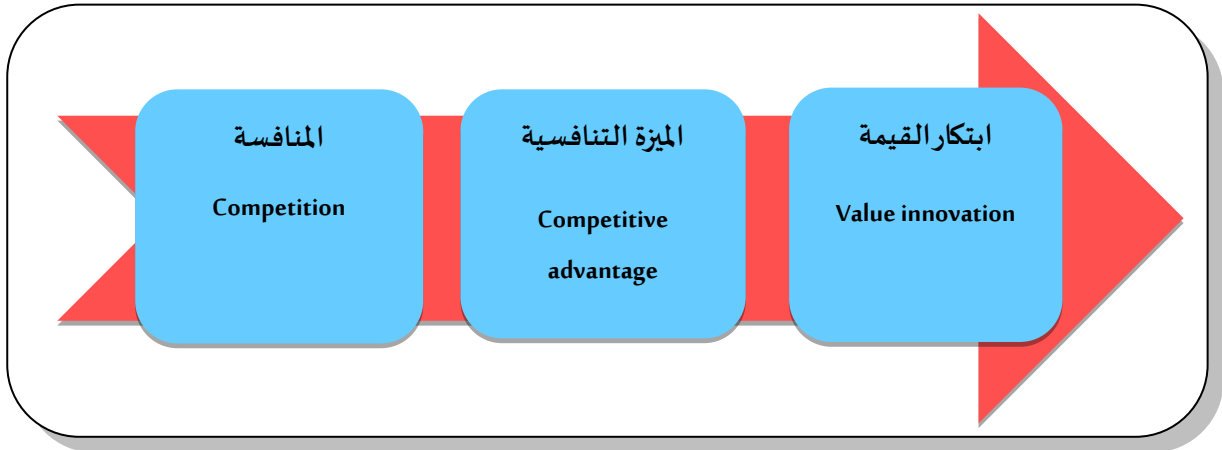
أصبحت إستراتيجيات السوق الحالية قديمة وعفا عليها الزمن، بفعل ظهور التكنولوجيات والصناعات الجديدة الناشئة في السوق؛ وعند تنفيذ الاستراتيجية من الضروري للمؤسسات أن تنظر إلى أبعاد جديدة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، ما يعطيها توجهات إستراتيجية فعالة من أجل تحقيق أهدافها. خلال هذا المطلب سيتم توضيح مداخل ودوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق، وكذا الشروط الأساسية لتطبيقها.

### أولاً: مداخل ودوافع تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك العديد من المحفزات التي تدفع بالمؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء، منها العولمة وما أفرزته من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية وغيرها، التقدم السريع في تطوير التقنيات الإنتاجية، وحرية تدفق المعلومات والمنتجات، وإزالة الحواجز التجارية بين الدول، وارتفاع العرض على الطلب ما يؤدي إلى نشوء حروب أسعار، وتقلص هامش الربح للعديد من المؤسسات، وفي دراسة أجراها أوباندال (Aubundal) عام 2001 على معظم المنتجات، وجد أن معظم الماركات أصبحت مماثلة في الصناعة التي تشتد فيها المنافسة، كما أكد في دراسته على أن تمييز العلامات التجارية أصبح صعب للغاية كل هذا كان بفعل المنافسة الدموية إن صح التعبير، لذلك فهو يركز أكثر على محاولة إيجاد محيطات زرقاء لتبتعد هذه المؤسسات عن المنافسة وذلك بتركيزها على الابتكار<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup>Malhotra D, Selhi S,(2014), The Rise Of Blue Ocean Strategy And Leadership, The International Journal Of Business &Management, Vol2, p249.

الشكل رقم (7/1): ازدياد الحاجة لإستراتيجية المحيط الأزرق



Source: Malhotra D, Selhi S,(2014), The Rise Of Blue Ocean Strategy And Leadership, The International Journal Of Business &Management, Vol2, p249.

في وقت تتزايد فيه المنافسة العالمية في العرض، ليس هناك دليل واضح على زيادة الطلب العالمي، بل تشير الإحصائيات إلى انخفاض التعداد السكاني في العديد من الأسواق المتقدمة، ولا بد من القول أن مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاه في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين هما الآن في طريقهما إلى الزوال، ومع تزايد شدة المنافسة ضمن المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى الاهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء وعلى نحو يفوق ما إعتاد عليه العديد من المدراء الحاليين، ولإنشاء محيط أزرق يوجد مدخلين هما:<sup>1</sup>

- الأول: خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت من أنه مدخل فاعل جدا ومنتج، مثال ذلك خدمة (Google) والتي انجذب لها الملايين من الزبائن، إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للإنترنت يدرك أهميتها، وخلال سنوات حققت (Google) ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويلة:
- الثاني: خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حاليا، فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات متعاكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق، أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 36.

## ثانياً: الشروط الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق

تغيير المؤسسة لمحيطها يفرض عليها أن تستوفي شرطين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- الشرط الأول: الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى: على عكس المقاربة التقليدية توصي هذه المقاربة بتجاهل المنافسين لأن أفضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم وإنما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم، فعلى المؤسسة أن تُعرض عن المنافسين، وأن تهتم بالزبون وتجعله محور اهتمامها؛
- الشرط الثاني: تشجيع الإبداع والتمسك بالأصالة: إذا كان الإبداع يمثل الطريق الذي لا مفر منه لإنشاء محيط أزرق، فإن الأصالة تمثل المعيار الرئيسي للنجاح في إنشاء هذا المحيط. يمكن الملاحظة أن التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم ولا على تحسين ولا على استكشاف فضاءات أخرى، نذكر مثلاً آبل (Apple) التي فضلت عدم الاهتمام بالمنافسين والتركيز على الإبداع والأصالة إذ كان آيفون (iPhone) إبداعاً أصيلاً وقويًا تماماً كما كان الحال بالنسبة للوحة أيباد (Ipad)، شركة إيكيا (Ikéa) أيضاً فضلت التوجه نحو الإبداع الأصيل فيما يخص طريقة التسويق وموضوع العرض بدلاً من البقاء في الفضاء القديم الذي كانت تتنافس فيه مع غيرها على آفاق ضعيفة وضئيلة للنمو.

## المطلب الثالث: ابتكار القيمة مرتكز إستراتيجية المحيط الأزرق

إن المؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق مركز هام في السوق، مع مزايا تنافسية يتوجب عليها إيجاد توازن في الأداء وتكلفة منتجاتها. المقاربة أو المنهج المتبنى من قبل كيم وماورغن في إستراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل الشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "ابتكار القيمة"<sup>2</sup>، والذي يعتبر أساساً ومرتكز إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يركز إنشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة.

## أولاً: خلق القيمة

مصطلح "القيمة" تستخدم تقريباً في كل كتب الأعمال التقليدية والمعاصرة منذ عام 1960؛ ويعتبر ليفيت (Levitt) أول من اقترح المصطلح في مجال التسويق وفي الإدارة والمهام والمسؤوليات والممارسات<sup>3</sup>. ناقش دراكر كيفية تحويل قيمة الزبائن على مرّ الزمان، وفي عام 1984 كان مايكل لينينغ (Michael Lanning) أول من صاغ (Value Proposition) أو "القيمة المقترحة" يشرح فيها كيف يمكن للمؤسسة تسليم قيم ومناافع للزبائن، ويضيف

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 333-334

<sup>2</sup> Trela M.(2013). Optimisation des Performances d'innovation : une approche combinant inventivité technique et recherche du succès commerciales. Thèse De Doctorat, Ecole National Supérieure d'Art et Métiers , Spécialité Génie Industriel, p81.

<sup>3</sup> Lee W. I et al,(2010), The Relationship Between Consumer Orientation, Service Value, Medical Care Service Quality And Patient Satisfaction: The Case Of A Medical Center In Southern Taiwan, African Journal of Business Management , Vol 4, No4, p949.

أنه يتوجب على المؤسسات تقديم منتج متفوق على منافسها ولكن بتكلفة أقل يستطيع الزبون الدفع مقابلها. تجدر الإشارة أنه في نفس السنة أشار بورتر إلى مفهوم "سلسلة القيمة" (Value Chain)، والتي تعبر عن سلسلة أنشطة المؤسسة في صناعة معينة، تنجز بالترتيب من أجل تقديم منتج ذو قيمة<sup>1</sup>.

وتعرف القيمة في أدبيات الأعمال بأنها "مجموع المنافع الملموسة وغير الملموسة التي يتلقاها الزبون مقابل سعر تقريبي (سعر قريب من المنفعة)"، لذا المطلوب من المؤسسة فهم الزبائن الحقيقيين والذين يعانون من مشكل أساسي في حالة معينة والتي تحتاج إلى حل<sup>2</sup>، غير أن "خلق القيمة" هو مفهوم تجاري يستخدم في الأعمال التي تتعلق بالمؤسسة<sup>3</sup>.

في جوهرها يعني مصطلح "القيمة" الحكم بالترتيب على أساس معايير معينة يجري تقييمها خلال تجربة تفاعلية نسبية، وتعني هذه التجربة التفاعلية النسبية أن "القيمة" تكمن في المفاضلة بين الفوائد المدركة، و التضحيات المدركة التي ترتبط بسلعة أو خدمة معينة<sup>4</sup>. وفقا لبراونينغ (Browning) أكد أن قيمة الزبائن تعتمد على: 1/ القيمة الجوهرية للسلعة أو الخدمة من حيث مدى مساهمتها في تلبية احتياجات الزبائن؛ 2/ أي اختلاف في قيمة المنتج دلالة على وجود حلول للمنافسة الحالية أو حلول بديلة لاحتياجات الزبائن، ويشير إلى أن فهم "قيمة الزبون" بهذه الشروط تمكن المؤسسة من تصميم برامج تسويقية فعالة<sup>5</sup>.

أشار ليتمان وغوبتا (Gupta & Lehmann) إلى أن المنتج يمكن أن يوفر ما يلي: 1/ القيمة الاقتصادية؛ 2/ القيمة الوظيفية؛ 3/ القيمة النفسية، وبالرغم من أن هذه الأنواع الثلاث من القيمة مفيدة غير أنها لا تشمل جميع المصادر المحتملة لقيمة الزبائن<sup>6</sup>.

في حين قدم غال وشردن (Gale & Sherden) تعريف أشمل لقيمة الزبائن "قيمة الزبون هي الفائدة المدركة مطروحا منها التكلفة المدركة". وقاما بصياغة المعادلة (1/1):

$$\text{Value} = \text{Benefits} - \text{Liabilities}$$

القيمة = المنافع - التضحيات

<sup>1</sup>Jaime Levy, (2015). **UX Strategy : How to Devise Innovative Digital Products That People Want**, Published O'Reilly Media, p22.

<sup>2</sup> Ouden E, D.(2012).**Innovation Design: Creating Value Proposition for People, Organisations and Society**, Springer Pub, London, p64.

<sup>3</sup>Shanon K, (2013).**The Value Proposition : sionna's common sense path to investment success**, Published by sionna investment Managers Inc, p8.

<sup>4</sup> Lindgreen, A, Wynstra F, (2005), **Value in business markets: What do we know ? Where are we going?**, Industrial Marketing Management, 34, p. 732.

<sup>5</sup> Browning, T. R., (2002), **Process integration using the design structure matrix**, Systems Engineering, Vol5, N3, p.181

<sup>6</sup> Yang C.C, Sung D,(2011), **An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol22, N9, p925.

وتشمل المنافع ما يلي:

- المنافع الوظيفية؛
- وظائف المنتج، ومستويات الأداء الوظيفي؛
- المنافع الاقتصادية، والإيرادات (خدمات الاستثمار)؛
- الموثوقية؛
- المنافع النفسية؛
- الهيبة والعوامل العاطفية، مثل سمعة العلامة التجارية التي تمنح الزبون مكانة؛
- الثقة المدركة (مثلا يُفضل الزبائن العلامة التجارية المعروفة على غير المعروفة).

يانغ وسانغ (Sung & Yang) يؤكدان ضمن دراسة لهما في سنة 2011 أن الابتكار الجذري يمكن أن يؤدي إلى نوع آخر من القيمة للزبائن تسمى "القيمة المضافة" وأسماها بعض الباحثين بـ "القيمة الإبداعية" أو القيمة التي تم إنشاؤها بواسطة الابتكار الجذري، كالقيمة التي يضيفها المنتج الجديد الذي تم تصميمه نتيجة أفكار إبداعية أو مفاهيم متطورة<sup>1</sup>.

وتعتبر جودة خلق القيمة في أماكن السوق أمر محوري لوجود أية مؤسسة، كما يتوجب عليها أن تسلم زبائنها قيمة اقتصادية جذابة عن طريق تقديم سلع وخدمات مرغوبة، وعلى نفس الدرجة من الأهمية تخلق المؤسسات القيمة فقط إلى حد تميز جهودها عن تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات المنافسة، وتكون إستراتيجية المؤسسة على مستوى من القيمة عند مستوى التميز الذي تحققه تلك الإستراتيجية<sup>2</sup>.

## ثانياً: ابتكار القيمة

يُعد الإبداع والابتكار علاج شاف لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، سواء في البلدان المتطورة أو النامية للعودة إلى ما يسمى "مسار النمو"، حيث هناك طلب متزايد من طرف المدراء التنفيذيين للمؤسسات لمساعدتهم على الابتكار في العمليات والممارسات، ونظراً لهذا الضغط المستمر فإن الابتكار أصبح ضروري، فقديمًا كان حكرًا على المختبرات البحثية ومؤسسات البحث والتطوير، وقد كان مطلبًا لتطوير التكنولوجيا الجديدة، وأنماط العمليات، التي يمكن طرحها في السوق، حتى اليوم لا تزال هذه الرؤية السائدة للابتكار، إلا أن العديد من التجارب أثبتت أن هذه النظرة للابتكار تفسر جزءًا فقط من ما يوفره الابتكار، فعندما ننظر إلى علاقة الزبون في كل نقاط التواصل مع المؤسسة، نجد أنه هناك قدر كبير من القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لزبائنها، هنا فقط يظهر نوع جديد من الابتكار والذي لا علاقة له بالعمل المخبري، ولا

<sup>1</sup> Yang C.C, Sung D, Op.Cit, p. 925.

<sup>2</sup> روبرت.أ. بتس وديفيد.ل. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص50.

بمختبرات البحث والتطوير، ويمكن أن تنشأ في أي وقت وفي أي موقف، حيث يكون الزبون على إتصال بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ولقد سادت اعتقادات خاطئة أصبحت تعرف بأساطير أو خرافات الإبتكار، وقد تم كشف هذه الأخطاء ويتوجب تصحيحها<sup>2</sup>:

- الأسطورة الأولى: "أن الابتكار يحتاج إلى إستراتيجية كبيرة مخصصة للشركات الكبيرة"، والواقع أن الابتكار يمر عبر محاولات مختلفة، ويتوقف على المقدرة على التكيف؛
- الأسطورة الثانية: "أننا نحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة للإبتكار"، غير أن الابتكار هو اتجاه وموقف يجب تبنيه؛
- الأسطورة الثالثة: تقول أنه "سنفقد المزيد من الجهود المخصصة لاكتشاف سبل جديدة بدل التركيز على العمل الحالي"، والأرجح القول أن الابتكار أصبح ضرورة؛
- الأسطورة الرابعة: "أن الابتكار يركز على تقدم تقني مهم"، في حين أن الابتكار يركز على التعرف على الحاجات التي لم تعرف بعد ولم يتم تلبيتها بشكل الصحيح.

ويشير دراكر إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فتكون الحكمة إلى الجديد، إلى المختلف. تجدر الإشارة إلى أن الابتكار يختلف عن الإبداع، لأن الإبداع هو عبارة عن الأفكار الجديدة والمفيدة في الأساس والتي يمكن الحصول عليها، أما الابتكار فيعني النجاح في تنفيذ هذه الأفكار، ومن خلال ذلك ينظر إلى الإبداع على أنه شرط مسبق وضروري، أو نقطة إنطلاقة للإبتكار، لذلك فإن الابتكار يتمثل في إيجاد وسائل لغرس الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة، وأساس الابتكار يتمحور حول تغيير قيمة وإنشاء الرضا للزبائن<sup>3</sup>.

فيما يتعلق بابتكار القيمة فقد تمت الإشارة إليه لأول مرة في عام 1997 في مجلة (Harvard Business) من قبل كيم وماورغن ضمن مقالهما "Value innovation : The strategic logic of high growth"<sup>4</sup>، ليتم اعتباره بعدها مبدأ أساسيا في إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن كتابهما "Blue Ocean Strategy : How To Create Space The Competition Irrelevant and Make Uncontested" الذي نشر عام (2005).

<sup>1</sup> Alfaro E et al, Customer Experience: A Multidimensional Vision Of Experience Marketing, ebook CEM Book, Translated By CELER, sur le site web: [http://www.thecustomerexperience.es/en/download/en/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/en/download/en/eBook_CustomerExperience.pdf).

<sup>2</sup> زكية مقري ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص ص 299-300.

<sup>3</sup> Egger C, Egger H, (2016), Innovation Performance and Management Ethics an Interrelated Phenomenon?, Global Conference On Business and Finance Proceedings, Vol11, N01, p.p280-281.

<sup>4</sup> Kim W .C, Mouborgne R, (1997), Value innovation : The strategic logic of high growth, Harvard Business Review, U.S.A.

وجهة نظر كيم وماورغن أن القيمة والابتكار مفهومان متلازمان وبالتالي يجب التركيز على كليهما على حد سواء، قيمة بدون ابتكار تميل إلى إنتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق، كما أن الابتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي إلى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون المشتريين على استعداد لدفع ثمنه<sup>1</sup>. إذن فإن خلق وإنشاء قيمة مضافة للزبائن يعني أن المؤسسة ملزمة بالابتكار، وينبغي بأن تكون ميزة ، لأنها في وضع أفضل من المؤسسات من أجل تغيير قواعد المنافسة، وذلك لأن التكنولوجيا المبتدئة يجب أن تكون أكثر كفاءة من حيث إنشاء قيمة مضافة للزبائن<sup>2</sup>، والطريق إلى ابتكار القيمة يتطلب ذهنية مختلفة، وطريقة منهجية للبحث عن الفرص التي يحددها كبار المسؤولين التنفيذيين، لتوضيح تحدي المنطق الإستراتيجي السائد في المؤسسة<sup>3</sup>.

وبذلك يعرف ابتكار القيمة حسب كيم وماورغن (2005): "السعي في نفس الوقت نحو إستراتيجية التمييز والتكلفة المنخفضة، وخلق قفزة في القيمة لكل من المشتري والمؤسسة"<sup>4</sup>.

وخلافا لإستراتيجيات بورتر العامة تشير إستراتيجية المحيط الأزرق أن السعي في نفس الوقت نحو التمييز والتكلفة المنخفضة يمكن تحقيقه، حيث يتم إنشاء المحيط الأزرق في المنطقة ويكون لأنشطة المؤسسة تأثير إيجابي على كل من هيكل التكاليف وعرض القيمة للزبائن، و يتم تحقيق وفورات في التكاليف من خلال استبعاد وتخفيض العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، ويتم رفع قيمة الزبون من خلال زيادة وإنشاء عناصر لم يتم عرضها سابقا في الصناعة<sup>5</sup>، وبذلك فهي تسعى إلى تحسين تجارب الزبائن من خلال الخروج بحلول جديدة للمشاكل التي يعانون منها<sup>6</sup>، ومع خفض التكاليف أكثر تحقق اقتصاديات الحجم، ما يؤدي إلى ارتفاع حجم المبيعات التي تولد قيمة أعلى<sup>7</sup>، والشكل يوضح ذلك.

<sup>1</sup>Leavy B, (2005), Value Pionneering How to Discover your Own "Blue Ocean, Interview with W.chan Kim, Renée Mouborgne, strategy and leadership, Emerald Group Publishing, Vol33, N06, 2005, p14.

<sup>2</sup> Iselin F, (2011), Proposition de la valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes et de l'entreprise, 1N 2262-5321, p60.

<sup>3</sup>Coughlan P , Fergus M.A,(2009), Defining the path to value innovation, international journal of Manufacturing Technology and Management, Vol16, N03, 2009, p234.

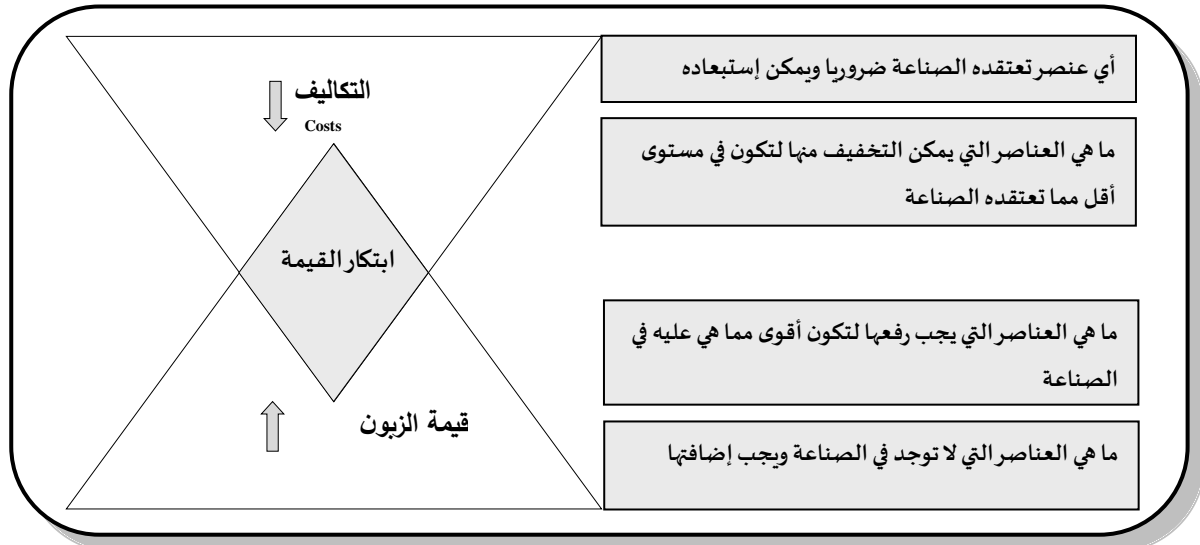
<sup>4</sup>Kim W .C, Mouborgne R, (2005), Op. Cit, p.16-17.

<sup>5</sup>On Web Site : [www.harbutt.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/](http://www.harbutt.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/) Accessed on : 22/04/2016.

<sup>6</sup> Mello S et al, (2006), Value innovation Portfolio Management (Acheiving Double Digit Growth through customer Value), J.Ross Publishing, 10<sup>th</sup>ed, p54.

<sup>7</sup>On Web Site : [www.harbutt.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/](http://www.harbutt.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/), Accessed on :22/04/2016 .

الشكل رقم (8/1): ابتكار القيمة حسب كيم وماوبرغن



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012، ص350.

ومن أجل تحقيق ابتكار القيمة ينبغي على المسؤولين في المؤسسة الإجابة على السؤالين الهامين الموالين وهما:<sup>1</sup>

❖ ماذا تحتاج القيمة التي تعرضها المؤسسة من رفع أو إنشاء لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل؟

❖ ما الذي يمكن تخفيضه أو استبعاده لأنها لا تشكل قيمة للزبائن وتزيد من هيكل تكاليف المؤسسة؟

وتجدر الإشارة إلى أن ابتكار القيمة لا يؤدي بالضرورة إلى منتج أو تكنولوجيا جديدة تماما، بل يمكن أن يكون هذا الابتكار مجرد تحسين في المنتجات القائمة ويقلل من تكاليفها لكل من المؤسسة والزبائن<sup>2</sup>، كما أن التكنولوجيا ليست السمة المميزة لإنشاء محيطات زرقاء، ابتكار القيمة هو الذي ينتج المجال من أجل الولوج إلى أسواق جديدة، حيث أن المنتج من خلال ابتكار القيمة هو الذي يحقق قفزة في الإنتاجية؛ البساطة؛ سهولة الاستخدام؛ الراحة والمتعة؛ والملائمة البيئية<sup>3</sup>.

كحوصلة لما تم التطرق له في هذا المبحث يمكن القول بأن إستراتيجية المحيط الأزرق تقدم كوسيلة للهروب من المنافسة، حيث هناك تزايد لعدد كبير من المنافسين على عدد ثابت من الزبائن، لذا تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق نهج جديد يمكن من إنشاء منطقة جديدة في السوق حيث لا وجود للمنافسة، كما وتستلزم هذه الإستراتيجية السعي في نفس الوقت لإستراتيجية التمييز والتكلفة المنخفضة ويتعارض جذريا مع الإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر، ولإعداد وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يتوجب استخدام أدوات سيتم التطرق لها في المبحث الموالي.

<sup>1</sup>On Web Site : [www.1000Ventures.com/business\\_guides/innovationvalue.html](http://www.1000Ventures.com/business_guides/innovationvalue.html) Accessed on: 15/04/2016.

<sup>2</sup>On Web Site : [www.searchcio.techtarget.com/definition/valueinnovation](http://www.searchcio.techtarget.com/definition/valueinnovation) Accessed on: 13/03/2016 .

<sup>3</sup>Randall R.M, (2015), **Interview with Chan Kim and Renée Mouborgne: dispel blue ocean myths**, Emerald Group publishing Limited, Vol43, N02, p12.

### المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وخطوات تنفيذها

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

#### المطلب الأول: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

تتضمن عملية التشخيص في حصر العوامل أو العناصر التي تستقطب اهتمام المنافسة بالنسبة لمجال إستراتيجي معين أو منتج معين أو غير ذلك، أما فيما يخص مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق فإن عملية التشخيص لا تنتهي بتحديد هذه العناصر وإنما تمتد لتشمل استطلاع إمكانيات التدخل من أجل إقصاء المنافسة، وذلك من خلال إدخال عناصر جديدة وتغيير خصائص المنتج بكيفية ملحوظة، وتوجد العديد من الأدوات التي تستخدم من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق حسب كيم وماورغن هي: مخطط الإستراتيجية، نموذج الاتجاهات الستة، مصفوفة القرارات، ومنحنى القيمة، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل هذه الأدوات بالتفصيل.

#### أولاً: مخطط الإستراتيجية (The Strategy Canvas)

العديد من أدوات التحليل القديمة هي مناسبة لقياس كفاءة وفعالية ساحة المعركة التنافسية القديمة. وجود منهج إستراتيجية المحيط الأزرق يتطلب وجود أداة تحليلية عكس الموجودة حالياً، وتركز هذه الأداة على تحديد الاحتياجات غير الملبات يطلق عليها مخطط الإستراتيجية (Strategic Canvas)<sup>1</sup>، وهو يعتبر تشخيص عملي لبناء إستراتيجية محيط أزرق مقنعة، وتجسد المشهد الإستراتيجي الحالي والأفاق المستقبلية للمؤسسة<sup>2</sup>، 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 عليها الصناعة حالياً والزبائن في القطاع، المحور العمودي يمثل درجة الاستثمار من قبل المؤسسات المنافسة في تلك العوامل في القطاع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Pitta D, Op.Cit, p293.

<sup>2</sup> On Web Site : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>, Accessed on 13/03/2016.

<sup>3</sup> Sadat M.M, et al.(2016), An Applications of logarithmic fuzzy preference programming-based AH and FRS technique to develop prioritize strategic objectives, Iranian journal of management studies, Iran, Vol9, N1, pp.155-156.

تطبيقات مخطط الإستراتيجية يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

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

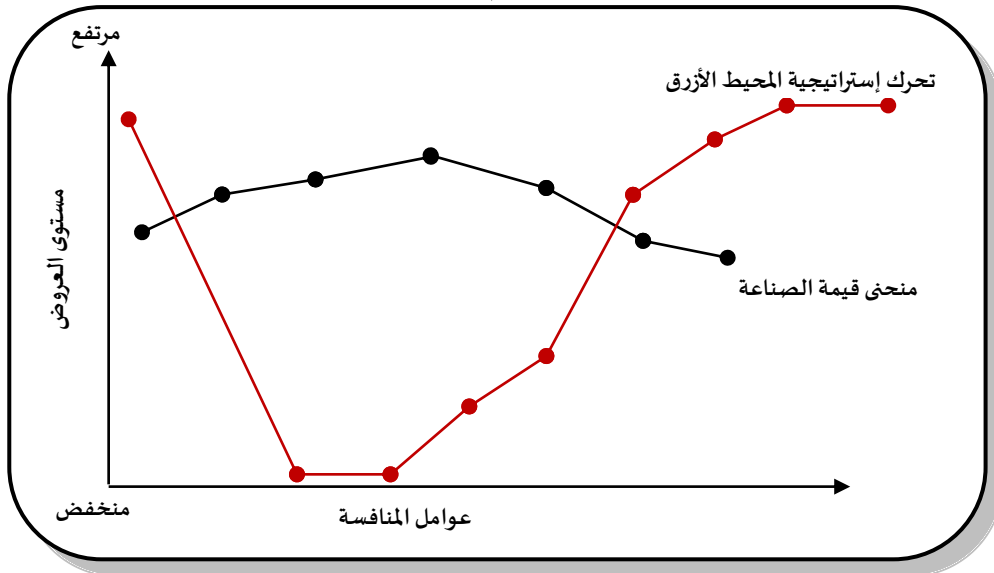
كما أن مخطط الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق غرضين هما:<sup>2</sup>

- ✓ التقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعروف، والذي يسمح لنا رؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، وأين تستثمر المنافسة حاليا؛
- ✓ دفع المستخدمين إلى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها من المنافسين إلى البدائل ومن العملاء إلى غير العملاء من الصناعة؛

بإيجاز واحدة من أهم انجازات الرسم البياني لمخطط الإستراتيجية هو السماح بمراقبة الأنشطة المختلفة للصناعة في وقت واحد ومن لديه جدارة إستراتيجية.

يمكن مخطط الإستراتيجية من معرفة وضع المنافسين في الصناعة من خلال تحديد العوامل التي تتنافس عليها الصناعة حاليا، وتستفيد منها المؤسسة بمعرفة وضعها الحالي مقارنة مع المنافسين في الصناعة، ويسمى مستوى تقدم كل عامل من الأعمال منحنى القيمة (Value curve)، ويمكن توضيح مخطط الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم(9/1): الشكل عام لمخطط استراتيجية المحيط الأزرق



Source: on Web Site: <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Accessed on 13/03/2016 .

<sup>1</sup>ibid , p156.

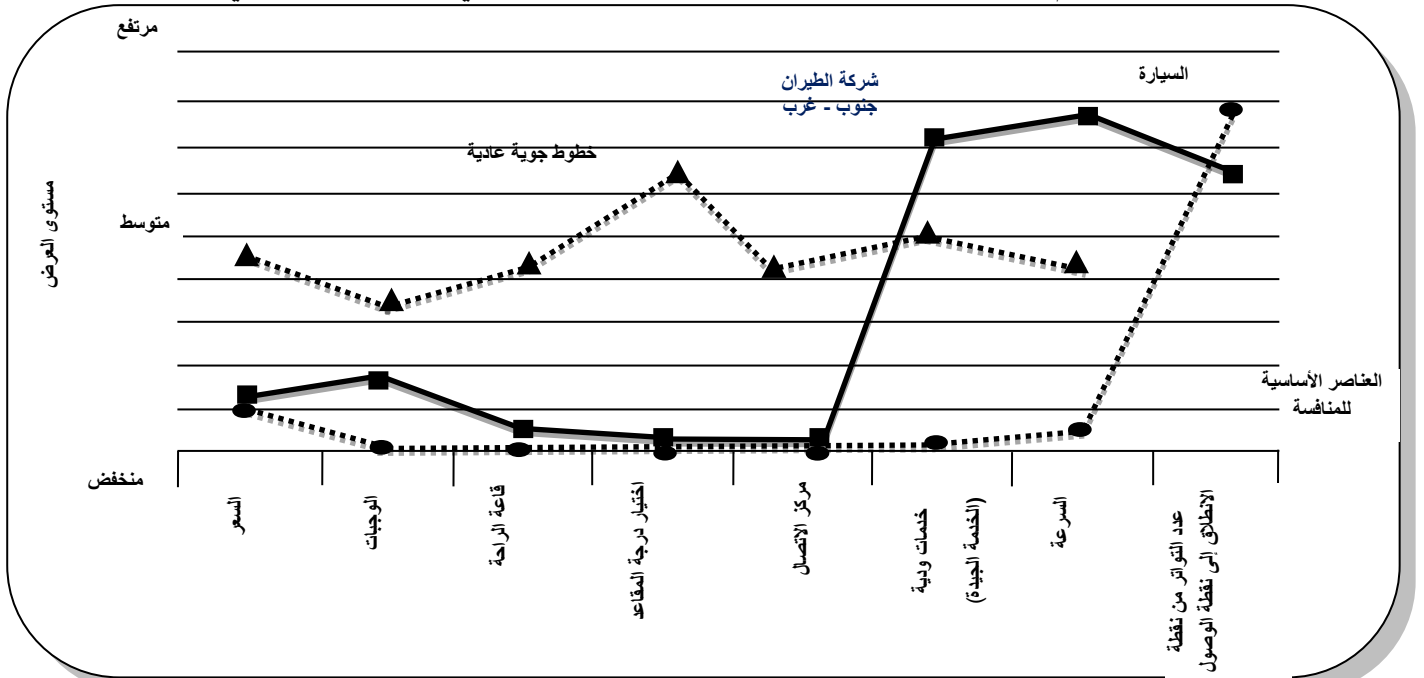
<sup>2</sup>On Web Site : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Accessed on 13/03/2016 .

نأخذ مثال مؤسسة الخطوط الجوية (southwest) الأمريكية، حيث أوجدت محيط أزرق في صناعة الطيران من خلال تقديم خدمات منخفضة التكلفة للزبائن، عبر كسر الصفقات التي كان الزبائن يقومون بها في المفاضلة بين سرعة الطائرة واقتصادية ومرونة الإنتقال بالسيارة، بحيث تقوم بتكليف جميع أنشطتها لتقديم خدمات منخفضة التكلفة، ومن بين ما قامت به:<sup>1</sup>

- توفر لمسافات قصيرة ولا تطير لمسافات كبيرة؛
- تقليص الوجبات المقدمة؛
- بيع التذاكر مباشرة للمستهلكين؛
- استبعاد الطعام المجاني؛
- استبعاد البطانيات المجانية (كانت تقدمها مجاناً) والوسائد؛
- استخدام نوع واحد فقط من الطائرة وهو (Boeing 737) من أجل الحد من تكاليف الصيانة؛
- الفلسفة التي انتهجتها مؤسسة الخطوط الجوية (southwest) هي "أنت تحصل على ما تدفع مقابله". وبذلك جعلت شعارها "سرعة طائرة بسعر سيارة" من خلال تركيزها على تقليل التكاليف، وبذلك استطاعت هذه المؤسسة أن تقدم منفعة غير مسبوقة للمسافرين، وتحقق قفزة في القيمة عبر نموذج خدمة رجال الأعمال بتكلفة منخفضة.<sup>2</sup>

يمكن تمثيل نموذج مخطط الإستراتيجية لهذه المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم(10/1): مخطط الإستراتيجية لمؤسسة الخطوط الجوية (southwest) الأمريكية



Source : Kim W.C, Mouborgne R,(2015) , **Blue Ocean Strategy : How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing,U.S.A,, p38

<sup>1</sup> Porter M, (1996), **What is Strategy?** , Harvard Business Review, p73.

<sup>2</sup> و تشان كيم، رينيه ماوبرغن، مرجع سابق، ص 64.

## ثانياً: إطار العمليات الأربعة

إطار العمليات الأربعة وتسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة وهي (الاستبعاد، التخفيض، الرفع، والإنشاء) وتعتبر هذه العمليات الركيزة الأساسية لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)، وتصاغ على الشكل أسئلة لتضييق المنطق الإستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي:<sup>1</sup>

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها واستبعادها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً في الصناعة؟

- ما هي العناصر التي يمكن تخفيضها لتقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟

- ما هي العناصر التي يمكن الرفع فيها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟

- ما هي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟

1. الاستبعاد (Eliminated): تسعى المؤسسات إلى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير

ضرورية في عمله، واستبعاد العوامل التي تنافست حولها المؤسسات طويلاً في مجال الصناعة، تُعطى هذه

العوامل أهمية رغم فقدانها لقيمتها أو انخفاضها، يحصل أحياناً تغيير جوهري في قيمة الزبون، لكن

المؤسسات التي تركز على المقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى لا تعمل على هذا التغيير أو تشعر به<sup>2</sup>،

مثل قيام المؤسسة باستبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية

الإنتاج، استبعاد بيع منتجات المؤسسة في موقع سوقي واحد، واستبعاد بعض الأفراد العاملين الذين

يربكون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً مرتفعة، ومن خلال ذلك تستطيع المؤسسة الحفاظ على حجم

المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف ذلك أنه من يسعى إلى تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق يجب عليه

تمييز نفسه بإزالة أي شيء غير واضح في هذه التطبيقات غير المفيدة في الصناعة، ولذلك لا بد للمؤسسة

أن تميز نفسها بأن تكون في المقدمة مع امتلاك سجل تام لكل الموارد والأعمال، وتوضيح جميع النشاطات

الغامضة أو المخفية التي يمكن أن لا تخدم العمل أو لا تقدم أي منفعة<sup>3</sup>، ولتوضيح ذلك أكثر نعرض المثال

التالي:<sup>4</sup>

بالرجوع لمثال مؤسسة الخطوط الجوية الأمريكية نجد أنها استبعدت الطعام المجاني، البطانيات

المجانية والوسائد، استبعاد الاعتماد على أنواع أخرى من الطائرات والاقتصار على نوع واحد فقط من

الطائرة وهو (Boeing 737) من أجل تخفيض التكاليف. هذه العناصر كانت تعتبر ضرورية جداً في عمل مؤسسات

الطيران.

<sup>1</sup>Kim W.C, Mouborgne R.(2015), Op.Cit, p29.

<sup>2</sup>و.شان كيم، رينيه ماوورغن، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 378.

<sup>4</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 348.

2. **التخفيض (Reduced):** هنا تقوم المؤسسة بتخفيض بعض إجراءات العمل ذات التكاليف المرتفعة وغير الضرورية في المؤسسة، ويجبر هذا على اتخاذ القرار حول ما إذا كانت المؤسسة قد بالغت في تصميم المنتجات في سباق المنافسة، وحول ما إذا كانت هذه المؤسسات قد بالغت في الخدمات المقدمة للزبائن والذي سيؤدي إلى زيادة هيكل التكاليف من دون تحقيق مكاسب<sup>1</sup>، ويمكن القول أن إستراتيجية التخفيض تتطلب قيام المؤسسة بتخفيض استثماراتها في مجال النشاط أو الاستثمار قدر الإمكان<sup>2</sup>. إذن المؤسسة هنا تقوم بتخفيف تكاليفها من خلال تخفيف عناصر غير حيوية، مثال على ذلك: أنه من بين ما كانت تقدمه شركات صنع وبيع الأثاث، التوصيل المجاني وتركيب الأثاث لدى الزبائن، وكانت الخدمات تعتبران إضافة في القيمة المقدمة للزبائن، إلا أن (Ikéa) قامت بتخفيض عملية التركيب وإبقاء عملية التوصيل بحيث أصبح الزبون هو من يقوم تركيب الأثاث بنفسه<sup>3</sup>.
3. **الرفع (Raised):** من خلالها تسعى المؤسسة إلى رفع وزيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على رفع و تحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تقدمها للزبون<sup>4</sup>، مثال على ذلك زيادة أماكن بيع منتجات المؤسسة وطريقة العرض لهذه المنتجات أو زيادة مستوى الجودة أو زيادة بحثها عن عوامل نجاح لتلبية أفضل لحاجات ورغبات الزبون وبهذه الحالة تكون المؤسسة قد حققت تطورا ملموسا مقارنة بمنافسها من حيث التركيز على هذا العنصر<sup>5</sup>، كما أن هذا السؤال يكشف عن نية المؤسسة في إضافة القيمة من خلال رفع مكانة بعض العناصر التي قد تساهم في إرضاء الزبون أكثر مما ترضيه المنتجات المنافسة.
4. **الإثشاء (Created):** يقصد كيم وماوبرغن بهذا العنصر أن تقوم المؤسسة بتقديم شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، بمعنى تقديم المؤسسة سلع أو خدمات أو ممارسات والتي تحقق النجاح التجاري في الأسواق<sup>6</sup>، ويساعد هذا المؤسسة لاكتشاف مصادر جديدة كليا تزيد من قيمة المشتري، وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الإستراتيجي لهذه الصناعة<sup>7</sup>، وطرح أصحاب المؤسسة لهذا السؤال يسمح لهم بالقيام بالقفزة في القيمة التي ستمكنهم من دخول المحيط الأزرق.

<sup>1</sup>KimW.C, Mouborgne R, (2005), Op. Cit, p113.

<sup>2</sup>إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص379.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص349.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص126

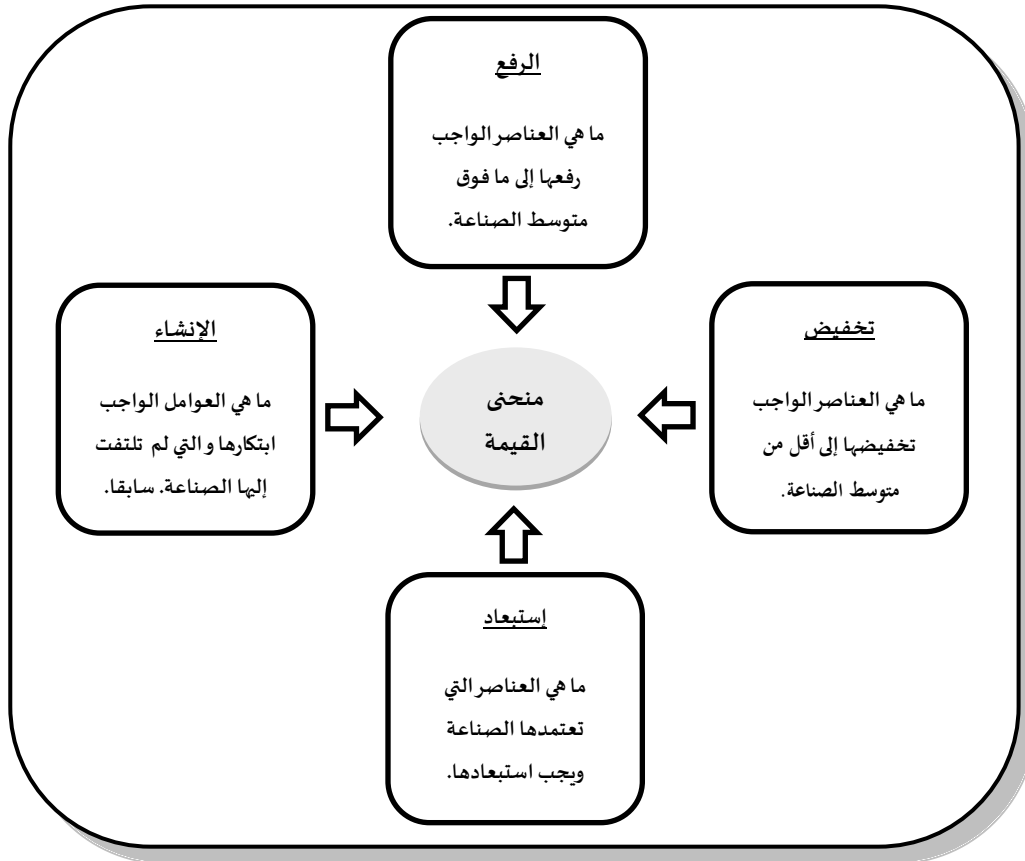
<sup>5</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2006، ص16-17

<sup>6</sup> Mello S et al, (2006), *Value Innovation Portfolio Management: Acheiving Double Digit Growth Through Customer Value*, j.BOSS Publishing, 10<sup>th</sup> ed, p44.

<sup>7</sup>KimW.C, Mouborgne R, (2005), Op Cit, p113.

من خلال تركيز المؤسسة على (الاستبعاد والتخفيض) تكتسب المؤسسة رؤية عميقة لكيفية السيطرة على التكاليف أمام المنافسين، وبالتالي تستطيع المؤسسة تخفيض الأسعار، أما بالنسبة (للرفع والإنشاء) فإن التركيز عليهما يمكن للمؤسسة من تحسين القيمة المقدمة للزبائن والقيام بالقفزة في القيمة. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(11/1): إطار العمليات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق



Source : KimW.C, Mouborgne R ,(2005), Blue Ocean Strategy : from theory to practice, California management review, Vol47, No3, p114.

يتضح لنا من خلال الشكل أن الاجابة على الأسئلة الأربعة المصاغة من طرف الباحثان كيم وماوبرغن يتم تكوين منحنى القيمة والذي سيتم شرحه لاحقاً.

### ثالثاً: شبكة القرارات

بعد صياغة الأسئلة في إطار العمليات الأربعة، تأتي شبكة القرارات وتسمى أيضاً بمصفوفة السوق الأزرق، وهي عبارة عن الجدول مكون من أربعة أبعاد، تعتبر هذه المصفوفة كملخص للإجابة على الأسئلة السابقة المعروضة في إطار العمليات الأربعة، وتبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق، تهدف هذه الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحنى قيمتها الذي سيمكنها من فتح

فضاء جديد تستطيع إلغاء المنافسة منه<sup>1</sup>، وعندما تصبح المصفوفة (إستبعاد، تخفيض، رفع إنشاء) جاهزة يصبح من الممكن تحديد بعض المعايير من الإطار الإستراتيجي التي تريد المؤسسة التركيز عليها، وسوف يكون منحى قيمتها حينئذ مختلفا عن المنافسين، المهم هو أن تترك المحيط الأحمر، وبالتالي تتجنب البيئة التنافسية<sup>2</sup>، إن هذه المصفوفة يسهل فهمها وهي ناجحة جدا، لكن من الصعب على المؤسسة إعدادها، لأن الأمر يتطلب تحليلا كاملا للمعايير التجارية وللتنافسة، ويمكن توضيح مصفوفة القرارات كما يلي.

الشكل رقم(12/1): مصفوفة القرارات



المصدر: علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 124.

مثال عن صناعة سيرك الشمس (Cirque du Soleil) هو واحد من أكبر عروض السيرك الكندية، أنشأ عام 1984 من قبل مجموعة من مؤدي الشوارع، وقد شاهد عروضه أكثر من 40 مليون شخص في 90 بلد حول العالم، حقق هذا السيرك خلال أقل من عشرين عاما مستوى ربح مرتفع، استغرق سيرك رينلينغ بروس وبارنوم وبايلي (Barnum & Bailey & Ringling Bros) وهما أبطال العالم في مجال صناعة عروض السيرك من مائة عام لتحقيقه، وما جعل هذا النمو السريع أكثر تميزا هو أنه لم يتم تحقيقه في صناعة في طور الازدهار؛ إنما تم تحقيقه في مجال صناعة تتدهور، وفي وقت تشير فيه كل مؤشرات التحليل الإستراتيجي التقليدية إلى عدم إمكانية تحقيق النمو في هذه الصناعة إلا بحدود ضيقة<sup>3</sup>.

وقد أخذ الرئيس التنفيذي لشركة سيرك الشمس غاي لالبرت (Guy Laliberte) صناعة السيرك إلى مستوى جديد من خلال مزجه بين عناصر السيرك التقليدية مع العناصر المستخلصة من مسرح متطور، وبالتالي إبداع جديد<sup>4</sup>، وقد تم استحداث مصفوفة القرارات لهذا السيرك، مما ساهم بتقديم منتجات ثقافية

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 351.

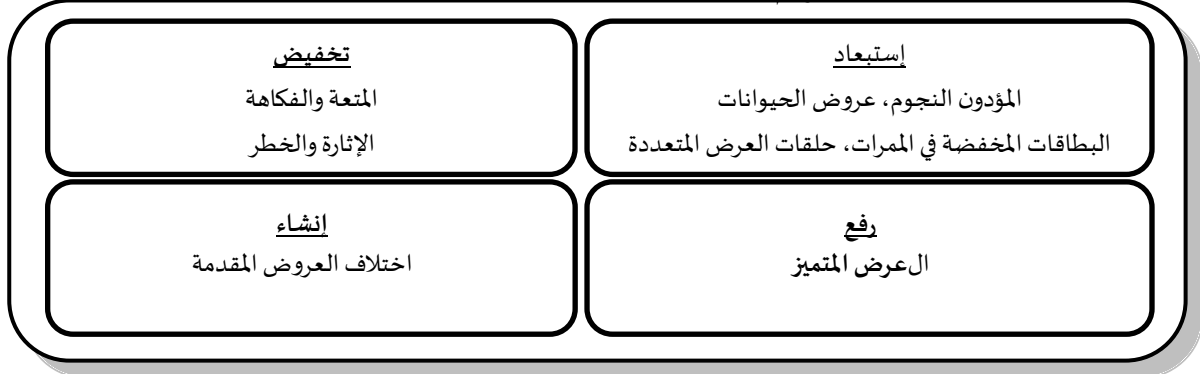
<sup>2</sup> زكية مقري ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 305.

<sup>3</sup> وتشان كيم ورنينه ماورغن، مرجع سابق، ص 19.

<sup>4</sup> Malhotra D, Selhi S, Op.Cit, p251.

تتسم بالإبداع، وتقديم عناصر جديدة للزبون لم تتوفر في المنتجات المنافسة، لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق بسيرك الشمس موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (13/1): مصفوفة القرارات (حالة سيرك الشمس)



Source: Kim W.C, Mouborgne R ,(2005) , **Blue Ocean Strategy : How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A, p36.

#### رابعاً: منحني القيمة

مخطط الإستراتيجية يساعد المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، انطلاقاً منها ومن شبكة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحني قيمتها K يرسم هذا المنحني في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع<sup>1</sup>.

ويعتبر منحني القيمة (Value Curve) العنصر الرئيسي في مخطط الإستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة<sup>2</sup>، وهو يظهر الأداء النسبي للمؤسسة عبر عوامل صناعتها في المنافسة، علاوة على ذلك يقدم منحني القيمة الأداء النسبي لكل عامل الأعمال في الصناعة، كما أن عرض منحني القيمة يدل على أن الارتباط بين ارتفاع وانخفاض ترتيب العوامل (بمعنى العوامل التي تركز عليها الصناعة أكثر والعوامل التي تهملها الصناعة) وما تقدمه الصناعة للزبائن، لاحتوائه على كم هائل من المعلومات حول الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، كما أنه يسלט الضوء على الوضع الراهن في هذه الصناعة، وهي مشتقة من إجراء تحليل الأعمال، علاوة على ذلك يتم تطبيق إطار العمليات الأربعة على مخطط الإستراتيجية لاشتقاق مساحة السوق بلا منازع<sup>3</sup>، وعند رسم منحني القيمة الخاص بالمؤسسة، يجب معرفة كيفية قراءته وفق ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص352.

<sup>2</sup> Pérez B, et al, (2010), **Analysis of instruction Projects By Means Of Value Curves**, International Journal Of Project Management ,N 28, p721.

<sup>3</sup> Emil.F.M, Wubben et al, (2012), **Finding Uncontested Markets for European Fruits Vegetables Through Applying the Blue Ocean Strategy**, British Food Journal, Emerald Group pub, Vol114, N02, , p252 .

<sup>4</sup> KimW.C, Mouborgne R, (2005). Op Cit , p.p119-120.

تقاطع منحى المؤسسة مع منحى المنافسين، يعني أن المؤسسة عالقة في المحيط الأحمر، وإستراتيجية المؤسسة صريحة أو ضمنية تميل إلى أن تحاول التفوق على المنافسين إما من خلال الجودة أو السعر؛

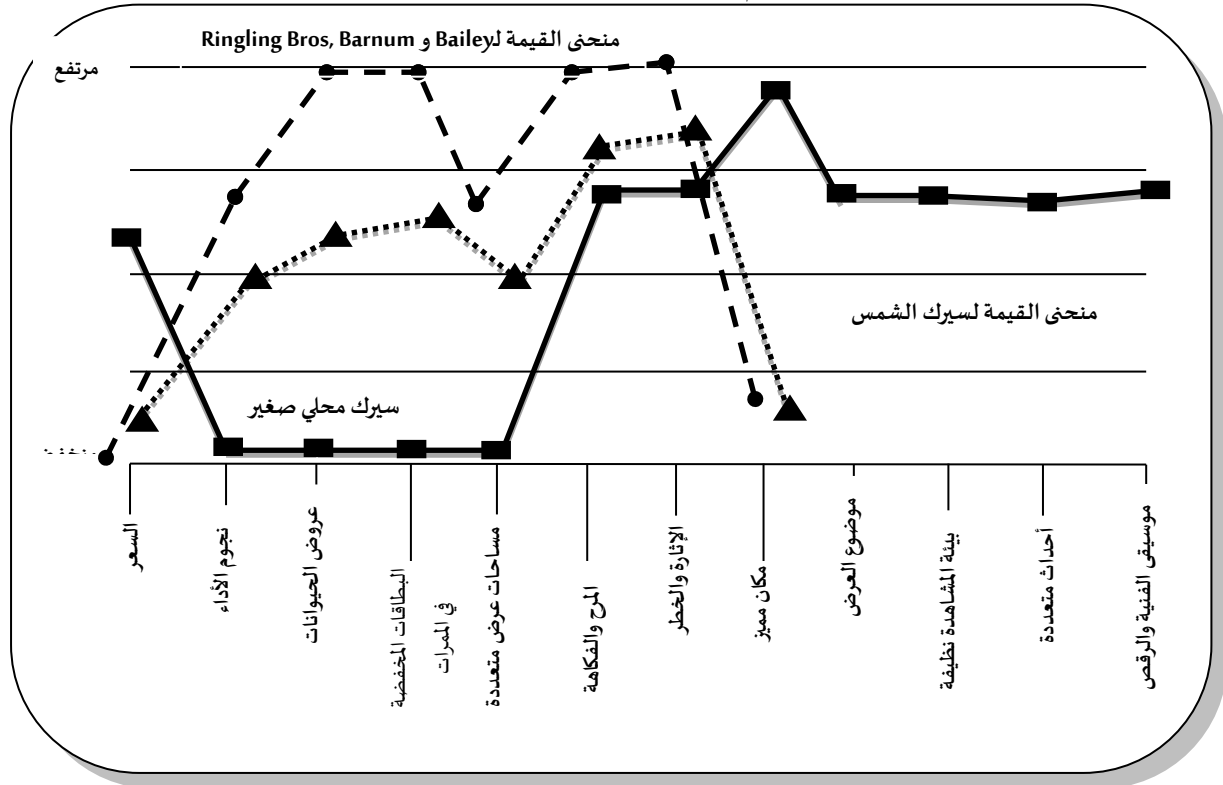
عندما يظهر منحى القيمة المؤسسة على مخطط الإستراتيجية بتقديم مستويات عالية في جميع العوامل، يعكس ذلك أن المؤسسة عرضت الكثير من العناصر التي تضيف قيمة للزبائن ويجب على المؤسسة أن تقرر أي العوامل التي يجب تخفيضها ورفعها واستبعادها وإنشاؤها لبناء نموذج منحى قيمة مختلف؛

عندما يمتد منحى قيمة المؤسسة بشكل متعرج، يشير ذلك إلى أن المؤسسة لا تمتلك إستراتيجية متماسكة، وتقوم المؤسسة على إستراتيجيات فرعية مستقلة؛

التناقضات الإستراتيجية هي المناطق التي تقوم فيها المؤسسة بعرض مستوى عال على عامل تنافسي واحد، في حين تتجاهل العوامل الأخرى التي تدعم ذلك العامل، مثلا: تستثمر بشكل كبير في جعل موقع المؤسسة سهل الاستخدام على شبكة الأنترنت لكن تفشل في تصحيح بطء سرعة العملية، كما أن التناقضات الإستراتيجية يمكن أن تكون موجودة بين مستوى العرض والسعر، مثلا: وجدت محطة لشركة البترول أنها تقدم عروضاً "أقل الأكثر" بمعنى تعرض خدمات أقل من أفضل منافس بسعر أعلى هذا سيؤدي إلى فقدانها لحصتها السوقية بسرعة؛

في مخطط الإستراتيجية كيف يمكن للمؤسسة التميز في الصناعة لعوامل المنافسة؟، مثال: تستخدم كلمة ميغاهيرتز (Migahertz) بدلا من السرعة، أو درجة المياه الحرارية بدلا من الماء الساخن، هي عوامل تنافسية يتم ذكرها في مصطلحات، حيث يمكن للزبائن فهمها وتقييمها، أم أنها مصطلحات تشغيلية؟ هذا النوع من المصطلحات المستخدمة في مخطط الإستراتيجية يعطي فكرة حول ما إذا كان تم بناء رؤية المؤسسة على وجهة نظر "خارجية" مدفوعة من جانب الطلب، أو من وجهة نظر "من الداخل إلى الخارج" عمليا، تحليل لغة مخطط الإستراتيجية تساعد المؤسسة في فهم إلى أي مدى يتم إنشاء الطلب في الصناعة. في الشكل الموالي يتم تقديم مثال لمنحى القيمة لسيرك الشمس للتوضيح أكثر.

الشكل رقم(14/1): منحى القيمة لسيرك الشمس



Source: Yang K,(2008), Voice of the Customer: Capture and Analysis, The McGraw-Hill Companies, U.S.A,

p118.

من خلال ما تم عرضه من أدوات تستخدم لبناء الفضاء الأزرق، يتضح لنا أنها أدوات تحتاج إلى تحليل دقيق، كما أنها هدفها يصب في اتجاه واحد وهو تطوير إستراتيجية قطيعة مع المألوف في الصناعة، وتوجد ثلاث خصائص لإستراتيجية محيط أزرق جيدة، وهذه الخصائص هي بمثابة إختبار مبدئي للجدوى التجارية لأفكار المحيط الأزرق، وهي: الاختلاف، التركيز والشعار المقنع، سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل الثاني للدراسة.

### المطلب الثاني: صياغة وإعداد إستراتيجية المحيط الأزرق

لاحظ كيم وماوبرغن أن المؤسسات تميل إلى القيام بما يلي أثناء ممارستها للعمليات التجارية:<sup>1</sup>

- تحديد الصناعة الخاصة بهم كما يفعل المنافسون الآخرون، والمواجهة وجها لوجه لتحقيق الأفضل؛
- التمسك بالمجموعات الإستراتيجية المقبولة في الصناعة، مثل السيارات الفخمة أو الشاحنات الصغيرة والسعي لكي تتميز في المجموعة الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> Yang K,(2008), Voice of the Customer: Capture and Analysis, The McGraw-Hill Companies, U.S.A, p118.

- التركيز على نفس مجموعات الزبائن، سواء كان المشتري للمعدات المكتبية للصناعة، أو زبائن التجزئة (صناعة الملابس)، أو المؤثرين (مثل الأطباء لصناعة المواد الصيدلانية)، وهناك مستويات عديدة من الزبائن سيتم التطرق لها لاحقاً؛
  - تحديد مجال المنتجات التي تقدمها الصناعة بنفس الطريقة التي يقدمها المنافسين؛
  - اعتماد عوامل قيمة للزبائن مماثلة للمنافسين، وتعيين أولويات مماثلة للمنفعة الوظيفية والنفسية.
- هذه الممارسات المعتمدة غالباً ما تقيد المؤسسات في المحيطات الحمراء، ومن أجل الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق تحتاج المؤسسات إلى تجاوز هذه الممارسات التجارية. استناداً إلى سنوات عديدة من البحث والملاحظة اقترح كيم وماوبرغن مبادئ لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بنجاح المبادئ التالية:

#### الجدول (2/1): مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ صياغة BOS
↓ - مخاطر البحث	- إعادة بناء حدود السوق
↓ - مخاطر التخطيط	- التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام
↓ - مخاطر على الميزان الاقتصادي	- الإمتداد إلى ما وراء الطلب الحالي
↓ - مخاطر نموذج العمل	- السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح

Source: Sakar A.N,(2009), Enhancing Competitvness: Advantage India, L. K international publishing house PVT.LTD, New Delhi, India, p87.

تعتمد مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق ثلاث مراحل على النحو التالي:<sup>1</sup>

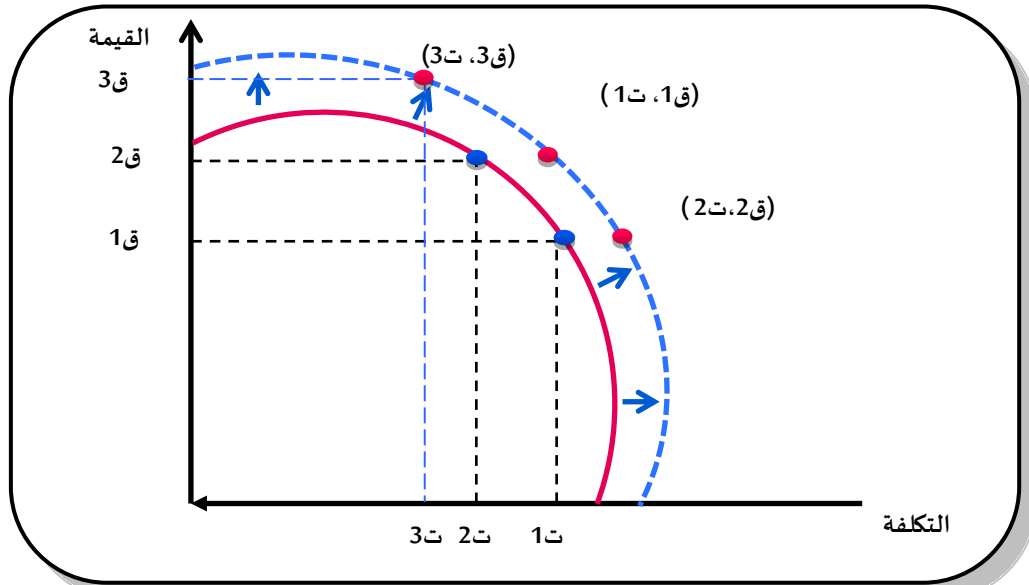
1. مرحلة التشخيص: تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتشخيص وضع المنافسة في الصناعة مع تحديد وضعها مقارنة بالمنافسين، وذلك باستخدام الأدوات التي تم التطرق إليها في المطلب الأول؛
  2. مرحلة الإعداد: يقصد بمرحلة الإعداد، إعداد واختيار الإستراتيجية التي ستدخل المؤسسة في محيط أزرق؛
  3. مرحلة التنفيذ: وتعني القيام بتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.
- سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق يليها خطوات تنفيذها في المطلب الثالث.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 343.

## أولاً: إعادة بناء حدود السوق

حدود الصناعة أو حدود القطاع أو حدود السوق كلها مصطلحات دالة على مفهوم واحد وهو الحدود التي يمكن للمؤسسة أن تطور منتجاتها ضمنها نظراً لظروف ومستوى تطور وكيفية تركيبة هذه الصناعة، ومن المعلوم أن المنافسة بين المؤسسات تتم داخل حدود القطاع فإن كل مؤسسة تسعى إلى التفوق على منافسيها حتى تتمكن من الحصول على حصة في السوق أو الحفاظ على حصتها، وتعتبر إعادة رسم حدود صناعة المؤسسة الخطوة الأولى للتخلص من قيود المحيط الأحمر، وضغوطات المنافسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة البحث عن إمكانية الانتقال إلى فضاءات أخرى، من خلال مداخل إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تم التطرق إليها سابقاً، حيث بإمكان المؤسسة أن تعتمد إحدى المدخلين لإنشاء محيط أزرق إما بإنشاء صناعة جديدة أو مد حدود الصناعة الحالية، ومن المعروف أن ما يحكم تطور صناعة معينة هو مستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها (هو أحد أبعاد مجال النشاط الإستراتيجي)، وسرعة تطور هذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى مسار نموها، ومن المعلوم أيضاً أن هناك علاقة بين تكاليف إنتاج المنتج وقيمة هذا الإنتاج أو هذه الخدمة، وفقاً لهذه العلاقة تؤدي زيادة القيمة إلى زيادة التكاليف والعكس، بمعنى أن تخفيض التكاليف يؤدي بدوره إلى تخفيض القيمة المعروضة للزبائن<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل .

الشكل رقم(15/1): إعادة بناء حدود الصناعة



Source : Hireche A, Hireche M, (2013), Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review, Vol.3, N1, p8.

وكما هو واضح من الشكل ، فإن حدود الصناعة هي في الواقع الحدود التي تشكلها العلاقة بين القيمة التي تعرضها المؤسسة والتكاليف التي تمكن من هذه القيمة، أي هي عبارة عن مختلف التوليفات التي يسمح بها القطاع بين القيمة والتكلفة، وكما يظهر في الشكل السابق أن رفع القيمة من ق1 إلى ق2 يؤدي إلى رفع التكلفة

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 361-362.

من ت1 إلى ت2، أما تخفيض التكاليف من ت2 إلى ت1 يرافقه تخفيض في القيمة من ق2 إلى ق1. ويتمثل إعادة رسم حدود الصناعة في دفع هذه الحدود إلى أعلى، أي في البحث خارج الحدود المألوفة والمعروفة في الصناعة كما يوضحه الشكل السابق، حيث يوجد فضاء يمكن أن ترفع فيه القيمة دون رفع التكاليف، وبالإمكان ذلك حتى مع خفض التكاليف في نفس الوقت نقصد بذلك النقطة ذات الإحداثيات (ق3، ت3) ويعبر هذا عن كفاءات أخرى غير معروفة في الصناعة لإنشاء القيمة<sup>1</sup>.

كما وتقوم المؤسسة من إعادة رسم حدود السوق للتخفيف من خطر البحث، عن طريق خلق مسار جديد من خلال نموذج المسارات الستة وهي: البحث في الصناعة البديلة، البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة، البحث في مجموعات الزبائن، البحث في العروض المكملة، البحث في المحتوى الوظيفي و العاطفي، البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات<sup>2</sup>.

### ✚ المسار الأول: البحث في الصناعات البديلة

ضمن هذا المسار تقوم المؤسسة بالبحث في الصناعات البديلة لصناعة معينة، وتعني الصناعة البديلة هي الصناعة التي توفر أشكالاً مختلفة من المنتجات التي تخدم نفس الغرض<sup>3</sup>، من خلال التركيز على ما يجري في الصناعات البديلة ففي المقاربة التقليدية تقوم المؤسسة بالاطلاع على ما يجري داخل صناعاتها حتى تكون مستعدة لرد الفعل وللتأقلم عند الحاجة، بينما في المحيط الأزرق تتبع المؤسسة لصناعاتها أمر غير كافي لأنه يجعلها سجيئة 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 إجراء، تنظيمًا، قرارًا، قيمة أو حتى فكرة، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعاتها، بل عليها أن تذهب إلى الصناعات الأخرى، مثلاً: قد يستلهم مدراء مؤسسات إنتاج وصناعة التمور من صناعة السيارات، أو أي صناعات أخرى، فلا يوجد جدار يفصل بين الصناعات لأن الحلول البديلة يمكن أن تكون في أي صناعة، كما يمكن البحث في الحلول البديلة أيضاً بواسطة البحث في المنتجات البديلة، والمنتجات البديلة لا تعني هنا المنتجات القابلة للإحلال محل منتجاتنا، لأنه في نفس الوقت الذي تمثل المنتجات القابلة للإحلال تلك المنتجات التي تتوفر على نفس الوظائف وتهدف إلى تلبية نفس الرغبات، يقصد بالمنتجات البديلة تلك المنتجات التي تختلف من حيث الوظائف ولكنها تلي نفس الرغبات، نذكر مثال هنا: لا شك أن التلفزيون يختلف عن المطعم، إلا أن الخروج وتناول العشاء بالمطعم يمثل حلاً بديلاً للبقاء في البيت ومشاهدة التلفاز، فالمنتجات بديلان من هذه الزاوية، وبما أن المنتجين بديلين، فإنه من الضروري أن تكون المؤسسة التي تنشط في صناعة التلفزيون على علم بما يجري في صناعة المطاعم وبعد البحث في الصناعات البديلة وفي المنتجات البديلة، يتم إعداد قائمة بمختلف الحلول التي يمكن الإستلها منها، وعلى أساس هذه القائمة نتساءل ما هي

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 362-363.

<sup>2</sup> Thota H, Munir Z, (2011), Key Concept in Innovation, Palgrave Macmillan, 1<sup>st</sup> published, United Kingdom, 2011, p22.

<sup>3</sup> Yang K, Op.Cit, p117.

المؤشرات أو العناصر أو الخصائص من هذه الحلول البديلة التي يمكن اعتمادها في عرضنا من أجل إدخال تغيير جذري وقوي على عرضنا الحالي أو عرض الصناعة الحالي<sup>1</sup>.

### ✚ المسار الثاني: البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة

يشير مصطلح المجموعات الإستراتيجية إلى مجموعة المؤسسات أو الكيانات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ إستراتيجية مشابهة أو مماثلة، مثلا في صناعة السيارات توجد العديد من المجموعات الإستراتيجية منها (السيارات الفاخرة، السيارات العائلية، السيارات منخفضة الثمن)، أيضا بالنسبة لصناعة المطاعم توجد (مطاعم الوجبات السريعة، المطاعم العائلية، المطاعم الراقية، ... الخ)<sup>2</sup>. ويمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين هما: السعر والجودة، إذ أن كل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة مشابهة في بعض أبعاد الجودة، أي أن فرق الجودة يجب أن يعلل فروقات السعر كما يدركه الزبون.

تقوم بعض المؤسسات بمتابعة منافسيها العاملين ضمن القطاع ذاته أو تلك التي تتبنى إستراتيجيات متشابهة، فالمؤسسات (Jaguar, BMW, Mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتجوا السيارات الاقتصادية التفوق على بعضهم البعض ضمن المجموعة الإستراتيجية، ولا تعير اهتماما ما ينتجه الآخرون على اعتبار أنهم ليسوا منافسين، وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي استغلته مؤسسة (Toyota Lexus) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (Jaguar, BMW, Mercedes)، بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات (Cadillac, Lincoln)، فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وإيجاد محيط أزرق لها<sup>3</sup>، وعند الانتهاء من البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة يكون لدى المؤسسة قائمة بالعناصر والعوامل والخصائص التي يمكن الاعتماد عليها في مجموعتها الإستراتيجية أو التي تساعد على إنشاء مجموعة جديدة.

### ✚ المسار الثالث: البحث في مجموعات الزبائن

تتفق معظم المؤسسات على تعريف عام للزبون على الرغم من اختلافهم من ناحية القدرة على اتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام فإن جميع المؤسسات في مجال صناعة ما تستهدف شريحة محددة من الزبائن<sup>4</sup>. في الحقيقة هناك سلسلة من الزبائن للمنتجات في هذه الصناعة، وتحدد 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،

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 365-366.

<sup>2</sup> Yang K, Op.Cit, p118.

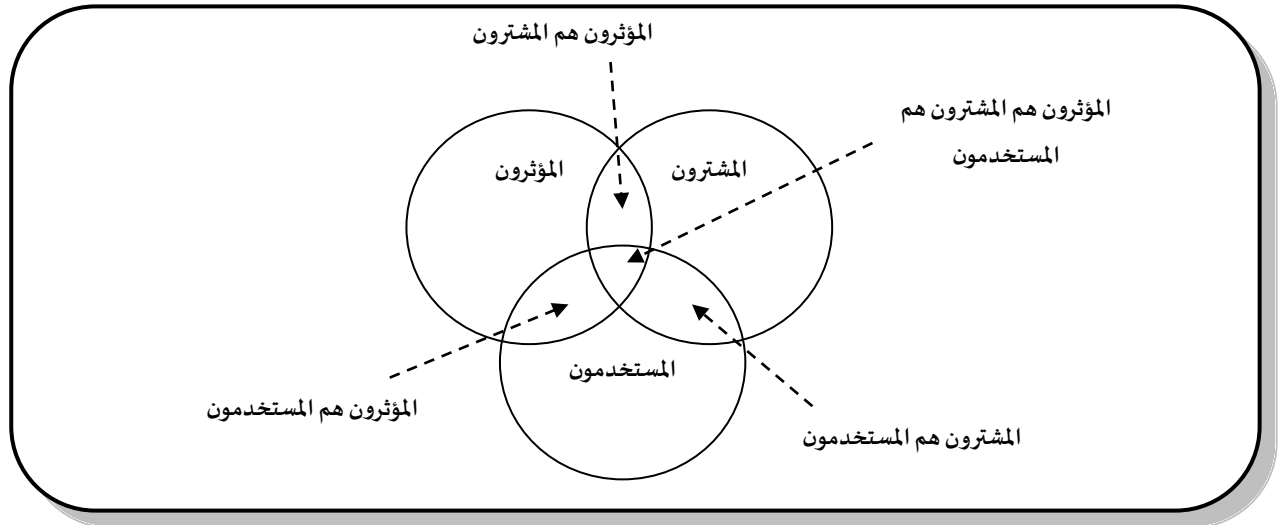
<sup>3</sup> و.شان كيم ورنبيه ماوورغن، مرجع سابق، ص 91.

<sup>4</sup> رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى -، مجلة تنمية الرافدين، 98 مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 321.

والمؤثرون)، يختلف لديهم معنى قيمة السلعة، فمثلا مندوب المشتريات يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية، والذي يهتم بسهولة الاستخدام، أما صناعة الصيدلة فإنها تركز على فئة المؤثرين وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمستخدمين الفعليين للدواء، ولكنهم ليسوا بالضرورة هم من يدفعون ثمنه، بينما تركز صناعة الملابس على فئتي المشترون و/ أو المؤثرين، وفي هذه الحالة يصبح السبيل لإيجاد المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة الزبائن<sup>1</sup>.

يجدر الإشارة إلى توجب وضع في الاعتبار أمرين في غاية الأهمية عند البحث في هذه السلسلة: الأمر الأول يتعلق بالبحث عن أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها لأن القيمة عند الطبيب ليست هي القيمة لدى المشتري ولا القيمة لدى المستخدم، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشترون، المستخدمون"، يصبح بإمكان المؤسسة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها إيجادها وإضافتها لتمتكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع<sup>2</sup>.

الشكل رقم(16/1): تقاطعات عناصر سلسلة الزبائن



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012،

ص368.

#### المسار الرابع: البحث في العروض المكملة

تسود الفكرة الخاطئة أن المنتجات المكملة تكون عموما من قطاعات غير قطاع المؤسسة، وأن قطاعات المنتجات المكملة لا علاقة لها بقطاع المؤسسة، في الحقيقة ترتبط هذه القطاعات بقطاع المؤسسة إلى درجة كبيرة حيث عادة ما يكون للمنتجات المكملة تأثير واضح على قطاع المؤسسة، المنتجات التكميلية هي المنتجات

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 4، 2006، ص20.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص367-368.

التي ترتبط ببعضها البعض، وأن المؤسسات تقدم تشكيلة من العروض التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة.

ويشير كيم وماوبرغن إلى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكتملة، و لإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائنها الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، نذكر مثال هنا<sup>1</sup>: لأكبر مطار في العالم مطار سيول (seoul) في كوريا حيث يقدم عدة خدمات مكتملة للخدمات الأصلية للمطار حيث يخدم كل الفئات ابتداءً من الأطفال الرضع بتوفير أماكن مخصصة لهم "Nursing Room, Kids Zone"، خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير لكل شخص من ذوي الاحتياجات الخاصة موظف يخدمه، خدمة كبار السن من خلال توفير أجهزة ضخ القلب، بالإضافة إلى هذه الخدمات فقد اهتم المطار بتوفير منتجات أخرى تكميلية له من خلال توفير فندق خاص لكل المسافرين، ومتحف، قاعتين للسينما، مكتبة لتأجير الكتب مجاناً، مساحة للتزلج والترفيه، أماكن مخصصة للاسترخاء والراحة، توفير الأنترنت، تقديم عروض للترويج لثقافة البلد والشعب، وجود فرق للترحيب بالزائرين وإعطائهم دليل سياحي للبلد لتنشيط السياحة، الفكرة الأساسية للمطار هو أن توفير وتسهيل أمور السفر من شأنه تحسين التجارة ورفع عدد الزائرين، وبالتالي يرتفع دخل الفرد، بالتأمل في المنتجات والعروض التكميلية نجد أن المؤسسة تستطيع أن تجد من العناصر ما يساعدها على ابتكار القيمة لها ولزبائنها بكيفية قوية، ما من شأنه تسهيل انتقالها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق بنجاح.

### ✚ المسار الخامس: البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي

توجد نوعان من المؤسسات:

- مؤسسات تتنافس أساساً في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي؛
  - مؤسسات تتنافس أساساً على أذهان ومشاعر وعواطف الزبائن فتصبح جاذبيتها من النوع العاطفي.
- فإذا ما شرعت المؤسسة تجاوز التوجه الوظيفي أو العاطفي السائد فإنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديد، في هذا الصدد يوجد نموذجين سائدين هما:
- أ- صناعات الجاذبية العاطفية: حيث تمنح زبائنها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة، فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال هيكل تكاليف أقل وأوفر.
- ب- الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية: تقدم سلعا رخيصة للزبائن، وغالبا ما تتنافس شركاتها على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى، فإذا تم ابتكار عناصر عاطفية جديدة فإن المؤسسة ستبتكر قيمة جديدة للزبائن هذه الصناعات، ولابتكار أسواق زرقاء لا بد من الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الشقيري، برنامج خواطر، الحلقة 13، الجزء 08، على الرابط <https://www.youtube.com/watch?v=i7BvGIU5aUU>

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سابق، ص 21.

- هل تتنافس المؤسسة في الناحية الوظيفية أم العاطفية؟
  - إذا كانت المؤسسة تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن، ما هي العناصر التي يمكن استبعادها من المنتجات لتكون أكثر جاذبية ووظيفية؟
  - وإذا كانت المؤسسة تتنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن، فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجات المؤسسة أكثر جاذبية عاطفية؟
- من خلال ما سبق نجد أنه من المفترض على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مزيج هذه العوامل وتعديلها وفقا لاستحقاقاتهم<sup>1</sup>.

### ✚ المسار السادس: البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات

يمثل تقدير الاتجاهات عاملا مهما في محاولة سبق التحولات البيئية والمعرفة المسبقة للوضع المستقبلي لكل ما يؤثر في المؤسسة واستمرارها، غير أن التفكير الإستراتيجي المنطلق من شدة المنافسة وضرورة التغلب على المنافسين قد جعل المؤسسات تركز على الحاضر أكثر من المستقبل حتى وان كانت تعطي أهمية للاستشراق، أما مقارنة المحيط الأزرق، فإنها تعطي للاستشراق أكثر أهمية من حيث أنها تجعل منه مصدرا للإلهام في عملية تحديد نوع وطبيعة القيمة التي تقبل المؤسسة على إضافتها من أجل تمييز منتجاتها<sup>2</sup>.

كما أن المتابع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغيير الكبير في الرغبات وأنماط الإستهلاك نتيجة إنتشار الوعي، وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، والأمر الذي يمثل فرصة حقيقية بإتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن، وعلى أنشطة المؤسسة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مستقبلا<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن أن نلخص مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأحمر (ROS) وإستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) حسب المسارات الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق في الجدول التالي:

<sup>1</sup>Wengel. J et al, (2010), **Shumpeter and blue ocean strategy**, Rev Meast, Derecho econ, Bogota (Colombia), Vol06, N06, p58

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 370.

<sup>3</sup> رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص 325.

الجدول رقم (3/1): مقابلة بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق حسب المبدأ الأول

إستراتيجية التعامل مع المنافسين	إستراتيجية المحيط الأزرق
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تركيز على المنافسة ضمن الصناعة فقط</li> <li>▪ التركيز على الوضع التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية</li> <li>▪ التركيز على مجموعة أفضل لمجموعة المستهلكين</li> <li>▪ التركيز على تحقيق الحد الأقصى من قيمة المنتج المقدم ضمن حدود صناعتها</li> <li>▪ التركيز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظر عبر الصناعات البديلة</li> <li>▪ النظر ضمن المجموعات الإستراتيجية ضمن الصناعة (عوامل متميزة)</li> <li>▪ إعادة تعريف مجموعة المستهلكين في الصناعة (السعي نحو التبسيط)</li> <li>▪ النظر في المنتجات المكملة، النظر عاطفياً ووظيفياً؛</li> <li>▪ المساهمة بتشكيل الاتجاهات الخارجية مع الزمن (حاسمة، غير قابلة للعكس، مسار واضح)</li> </ul>

المصدر: زكية مقرى، نعيمة يحيى، التسويق الإستراتيجي (مداخل حديثة)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص309.

### ثانياً: التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام

معظم المؤسسات ليس لديها تخطيط إستراتيجي واضح وثابت، بحيث لا تزال تتنافس مع بعضها البعض في السوق الحالية، لذلك فإن رسم مخطط الإستراتيجية يقدم ثلاثة أشياء<sup>1</sup>:

1- يدل على الملف الإستراتيجي للصناعة من خلال تصور واضح عن العوامل المؤثرة على المنافسة بلاعي الصناعة؛

2- يدل على الملف الإستراتيجي للمؤسسة من المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد العوامل التي تستثمر فيها من الناحية الإستراتيجية؛

3- يُظهر الملف الإستراتيجي للمؤسسة أو منحى القيمة والتي تصور كيف تستثمر في عوامل المنافسة وكيف استطاعوا الاستثمار فيها من قبل.

من خلال ذلك تستطيع المؤسسة الحفاظ على الصورة الإجمالية، كي لا تضيق بين أرقام الإستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات وبالتالي التلخيص الذي يقدمه مخطط الإستراتيجية يمكن المؤسسة من تحديد وبدقة الهدف الأساسي والعمل على تحقيقه، ويتضمن هذا المبدأ مخاطر التخطيط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>The bluest ocean strategy for emerging ICT Business, Final Report, Build School of Management, Boston University, 2006, p11.

<sup>2</sup>Sushil, (2013), Flowing Stream Strategy, Leveraging Strategic Change with Continuity, Springer, New Delhi, India, p16.

## ثالثاً: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي

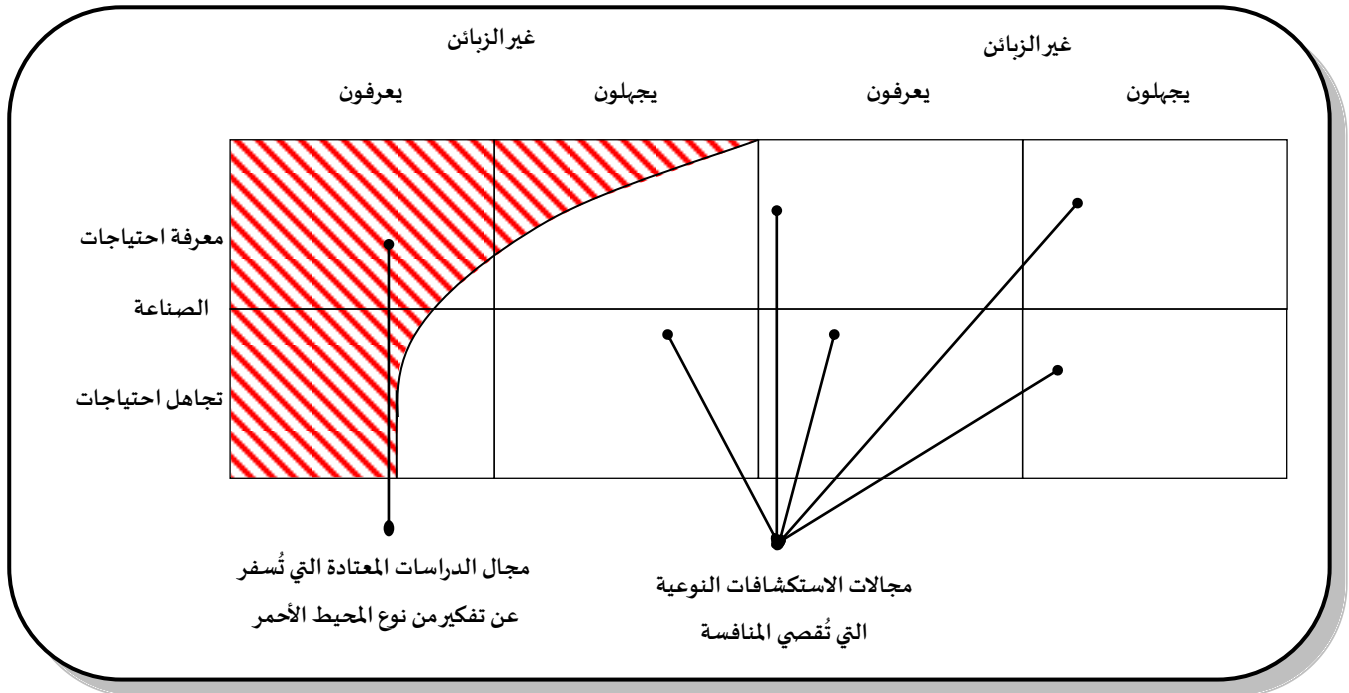
وفق منطق المقاربة الإستراتيجية التقليدي تحاول المؤسسة توجيه تركيزها على الزبائن الحاليين، وذلك من خلال المحافظة عليهم والتقليل من احتمالات ذهابهم إلى المنافسين، كما أنها تحاول جذب جزء من زبائن المنافسين من أجل رفع الحصة السوقية للمؤسسة، ويعتبر هذا العنصر أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة من خلال خلق طلب جديد، هذا المنهج يخفف خطر خلق سوق جديدة، ويتعين على المؤسسات التركيز على اثنين من الممارسات الإستراتيجية التقليدية:<sup>1</sup>

✚ التركيز على الزبائن الحاليين؛

✚ التطلع إلى غير الزبائن من خلال النظر في القواسم المشتركة بين الزبائن، بدلا من التركيز على الاختلافات في الزبائن.

حيث أنه في المحيط الأحمر يكون الزبائن قادرين على التعريف بإحتياجاتهم وما على المؤسسة سوى تلبية هذه الإحتياجات، والعكس وفق مقاربة المحيط الأزرق فالمؤسسة تركز انتباهها بمن ليسوا زبائنهم وتحاول جذبهم إلى منتجاتها، وبالتالي وفق مقاربة إستراتيجية المحيط الأزرق يكون التركيز على غير الزبائن<sup>2</sup>، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(17/1): مجالات المحيط الأحمر والمحيط الأزرق



Source : Badoc M , dadon M.B ,(2008),Strategie de «l'océan bleu » permettront' elles de retrouver les voies de la croissance ?, Revue Banque, Management & systèmes d'information, N707, p76.

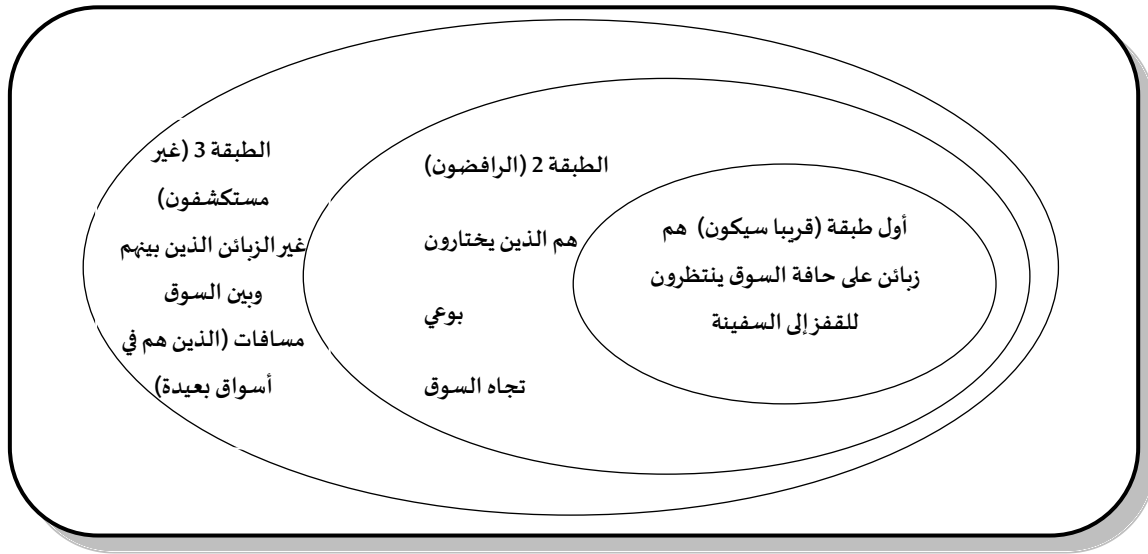
<sup>1</sup> Silva V , (2011), Banking Foresight : Blue Ocean Strategy For Integrated Development, 23<sup>rd</sup> Anniversary Convention, p138

<sup>2</sup> Badoc M , dadon M.B , Op.Cit, p76.

من خلال المثال السابق يتضح لنا أنه يستوجب على المؤسسة البحث على غير الزبائن سواء أولئك الذين يعرفون رغباتهم أو الذين يجهلونهم وهذا ما يسمى بمجالات الاستكشافات النوعية التي تقصي المنافسة، والابتعاد عن مجال الدراسات المعتادة التي تسفر عن تفكير من نوع المحيط الأحمر وذلك بالتركيز على الزبائن الحاليين.

وفي إطار البحث عن طلب جديد وإنشاءه، يقترح كيم وماوبرغن نموذجا بسيطا يتمثل في البحث في ثلاث مساحات موضحة في الشكل الموالي.

الشكل (18/1): المستويات الثلاث لغير الزبائن



Source: Hassan Basri J et al, (2011), *Blue ocean strategy: Application in University Sains Malaysia Library*, Journal PPM, Vol5, 2011, p5.

يتضح لنا أن مجتمع الزبائن حسب إستراتيجية المحيط الأزرق يشمل<sup>1</sup>:

- ❖ مجموعة الزبائن الحاليين: تشمل دائمي المستخدمين الذين يستخدمون المنتجات القائمة، وهم راضون نسبيا عن المنتجات المقدمة لهم، مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق لا تقتصر على هذا الجزء من السوق، بل تسعى للحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال إبقائهم راضون عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة لهم؛
- ❖ المجموعة الأولى من غير الزبائن: تشمل هذه المجموعة الأشخاص الذين يترددون لإقتناء منتجات المؤسسة، ولكن في حالة وجود بديل أفضل يذهبون، بعبارة أخرى هم على حافة السوق، فالتمييز من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن يجذب هؤلاء الأفراد لتجنب خروجهم، كما أن الاهتمام وتعزيز الخصائص المشتركة ضرورية هنا؛

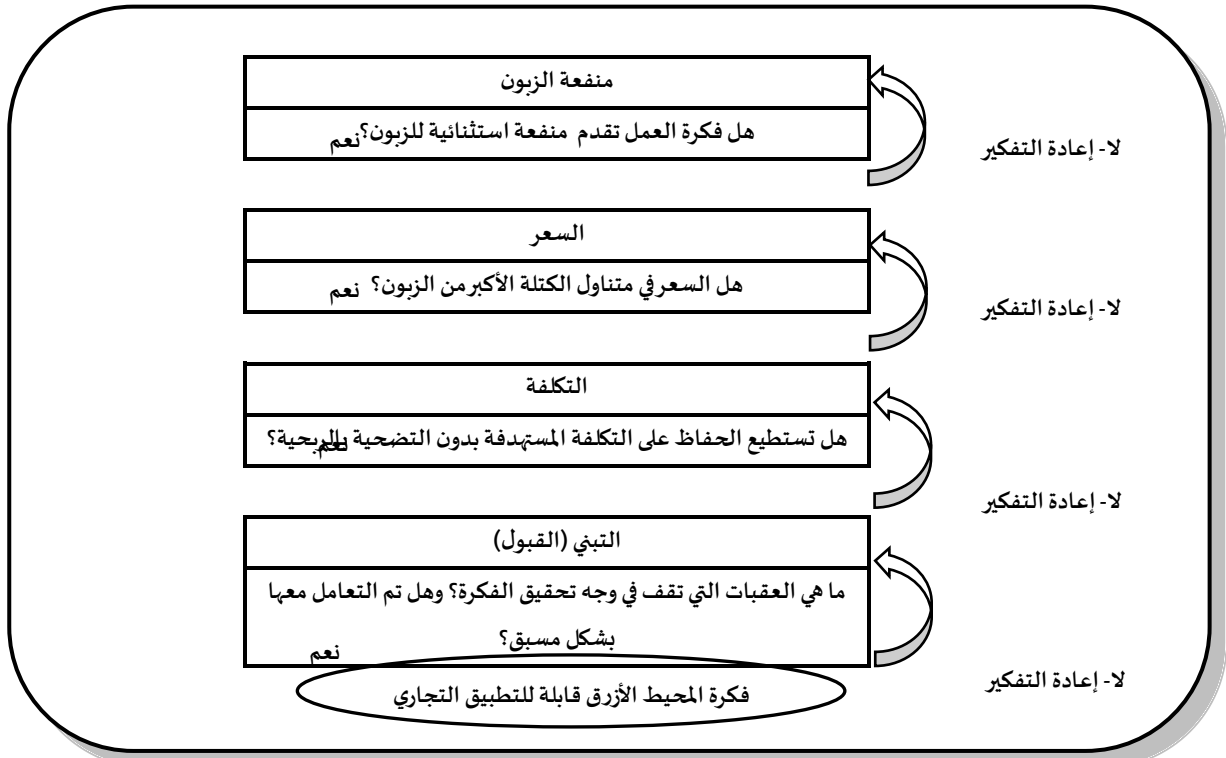
<sup>1</sup> Jedi Z et al, (2015), *The blue ocean strategy in insurance industry case study : Sina Insurance Company*, Journal of Fundamental and Applied life Sciences, India, Vol5, S1, p1436.

- ❖ المجموعة الثانية من غير الزبائن: تشمل هذه المجموعة الأفراد الذين يعتبرون المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة على أنها غير مقبولة لتلبية احتياجاتهم، وهم غير قادرين على دفع ثمنها، إستراتيجيات التسعير وخفض التكاليف بطريقة استراتيجية المحيط الأزرق قد تكون فعالة في جذب هؤلاء الأفراد؛
- ❖ المجموعة الثالثة من غير الزبائن: هذه المجموعة ليست أساسا من الزبائن لا من السوق ولا من المنافسين، هذه المجموعة تعتبر مصدر هام للدخل وللتنمية للمؤسسة ومن الممكن أن يصبحوا زبائن في المستقبل إذا تم تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما وتشكل هذه المجموعة الهدف الرئيسي لإستراتيجية المحيط الأزرق.

### رابعا: السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

تحتاج المؤسسة لبناء باستراتيجية المحيط الأزرق على تسلسل في منفعة الزبون، السعر، التكلفة، القبول أو (التبني) (The sequence of buyer utility, Price, Cost, Adoption)، هذا ما يتيح بناء نموذج عمل قابل للتطبيق ويضمن للمؤسسة تحقيق أرباح من خلال اعتمادها على إستراتيجية المحيط الأزرق، يشير كيم وماوبرغن أن فهم التسلسل الإستراتيجي الصحيح وكيفية تقديم أفكار المحيط الأزرق تجاه المعايير الرئيسية في هذا التسلسل، يمكن أن تقلل بشكل كبير مخاطر نموذج الأعمال وضمان الفوز للمؤسسة وزبائنها<sup>1</sup>.

الشكل رقم(19/1): سياق إستراتيجية المحيط الأزرق



Source: Kim W.C, Mouborgne R,(2005) .Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant , Harvard Business School Publishing,U.S.A, p118.

<sup>1</sup>On Web Site : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>, Accessed on : 13/03/2016

هناك مؤشر لدراسة الأفكار في أربعة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- منفعة الزبون: من خلال ما تعرضه المؤسسة هل هناك منفعة استثنائية؟ وهل هناك أسباب مقنعة لاقتناء عرض المؤسسة؟
- سيكون هناك خياران:
  - إذا كان "لا" ممكن إعادة التفكير.
  - إذا كان "نعم" يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية:
- السعر: يتوجب على المؤسسة ضبط السعر الإستراتيجي المناسب مع أخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة لا تريد أن تعتمد على السعر فقط لخلق الطلب على منتجاتها<sup>2</sup>، فالمسألة هي هل تستطيع المؤسسة بهذا السعر الوصول إلى كتلة الزبائن المستهدفين؟ وهل يدفعون بقناعة مقابل العرض المقدم؟.
- إذا لم يكن كذلك فلن يتم اقتناء العرض ولن يخلق قفزة في القيمة الصافية للزبون، وهذه القيمة الصافية تساوي المنفعة التي يحصل عليها الزبائن مطروحا منها السعر الذي يدفعونه لقاء المنتج<sup>3</sup>.
- التكلفة: هل يمكن إنتاج العرض بالتكلفة المستهدفة؟ وهل يمكن الحصول في نفس الوقت على هامش ربح؟. يجب أن لا يُترك السعر ينساق وراء التكلفة، وأن لا تُخفض منفعة المنتج بسبب ارتفاع التكلفة الناتج عن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من السعر الإستراتيجي، عندما لا تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة المستهدفة فيكون إما إهمال الفكرة لعدم إمكانية الاستفادة من المحيط الأزرق في تحقيق الربح، أو ابتكار نموذج عمل جديد خاص لتحقيق التكلفة المستهدفة، إن التركيبة الصحيحة بين المنفعة الاستثنائية، ووضع السعر بشكل إستراتيجي، والتكلفة المستهدفة هي التي تسمح للمؤسسات بتحقيق ابتكار القيمة، أي القفزة في القيمة للزبائن وللمؤسسات في آن واحد<sup>4</sup>. حسب كيم وماوبرغن فإنه يوجد ثلاثة طرق أساسية للوصول إلى التكلفة المستهدفة هي: سلاسة العمليات وابتكار حلول تخفيض التكلفة بدءا بالتصنيع وانتهاء بالتوزيع، إقامة تحالفات إستراتيجية.
- التبيي (القبول): الخطوة الأخيرة تتناول صعوبات التبيي والقبول من طرف الزبائن، ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق أفكار المسؤولين في المؤسسة؟ وهل تم التفكير بهذه الصعوبات من قبل؟

<sup>1</sup>The bluest ocean strategy for emerging ICT Business, Op.Cit, p11.

<sup>2</sup>Rawabdeh I et al, (2012), **blue ocean strategy as a tool for improving a company's Marketing function : the case of Jordan** , Journal of Business Administration, Vol8, N02, Jordan, p394.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 92.

<sup>4</sup>و.تشان كيم ورينييه ماوبرغن، مرجع سابق، ص ص162-163.

لا تكتمل صياغة استراتيجية المحيط الأزرق إلا عندما تقوم بحل مشكلات التبني، مثلا إمكانية مقاومة الفكرة من قبل باعة التجزئة أو الشركاء، ولأن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل ابتعادا عن المحيط الأحمر وإقصاء للمنافسة، فمن الضروري أن تحل صعوبات التبني مسبقا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

بعد اجتياز مؤشر فكرة المحيطات الزرقاء، تكون المؤسسة على استعداد لتحويل معداتها من صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق إلى وضعها موضع التنفيذ، ويتمثل التنفيذ في ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مبدئي تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وهما: التغلب على العقبات التنظيمية والذي يتضمن مخاطر العمل المؤسسي، ومبدأ بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية. كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (4/1): مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
↓ - مخاطر العمل المؤسسي	- التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية
↓ - مخاطر الادارة	- بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

Source: Sakar A.N,(2009), Enhancing Competitvness: Advantage India, L. K international publishing house PVT.LTD, New Delhi, India, p87.

يبدأ تنفيذ إستراتيجية ناجحة مع فكرة إستراتيجية جيدة وقابلة للتطبيق، كما يجب مشاركة الموظفين في عملية صياغة الإستراتيجية وهو أمر حاسم لنجاح إستراتيجية التنفيذ، وقد تواجه المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية العديد من المخاطر على الصعيد الداخلي والخارجي ما قد يؤثر سلبا على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

ويتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المؤسسة من أربعة خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الإستراتيجي، أي حجم ومدى التغيير المطلوب، فبعض الإستراتيجيات تتطلب تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض إستراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغييرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة، حيث تتضمن عناصر التنفيذ الفعال ما يلي<sup>3</sup>:

- هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص163.

<sup>2</sup> Buul M.V, (2010), Successful Strategy Implementation, A Job For Internal Auditor, MSc Thesis, Executive Master of internal Auditing, Amsterdam Business School, University of Amsterdam, p.16-17.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص108-109.

- أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق؛
- أساليب إدارية كفؤة للتطبيق؛
- ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة.

كما ويعتمد نجاح التنفيذ الإستراتيجي إلى حد كبير على مدى نجاح المؤسسة في التنسيق "Aligned" والذي يصف مستوى التوافق بشأن الأبعاد ، الهياكل، العمليات، الأنظمة، التوجيه، الموارد البشرية، القيادة، والثقافة من أجل تقديم خدمة تنفيذ إستراتيجية محددة، بالإضافة إلى ذلك البعد المهم هو مدى تمكين المؤسسة من أجل إدارة التغيير المتعلقة بالأطر والأهداف الاستراتيجية المحددة<sup>1</sup>، فيما يلي شرح مختصر لمبدأي تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.

### أولاً: التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية

يفترض على المؤسسات التعرف على كيفية التعامل مع العقبات التنظيمية، من أجل التخفيض من المخاطر التنظيمية، ويواجه تنفيذ أي إستراتيجية مجموعة من التحديات، فالمؤسسات كالأفراد، تعاني من صعوبات في ترجمة الفكرة إلى فعل، سواء في المحيط الأحمر أو في المحيط الأزرق، ولكن مقارنة بإستراتيجية المحيط الأحمر، فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل انعتاقاً من الوضع القائم، يتعلق الأمر هنا بالانتقال من التشابه في منحنيات القيمة إلى التميز وبتكلفة أقل، وهذا ما يرفع مؤشر التنفيذ، كما وتمثل اختلافاً كبيراً عن الوضع الراهن وتحديات مدراء المؤسسة عالية في هذه الحالة حيث يصطدمون بأربعة عقبات في التنفيذ وهي:<sup>2</sup>

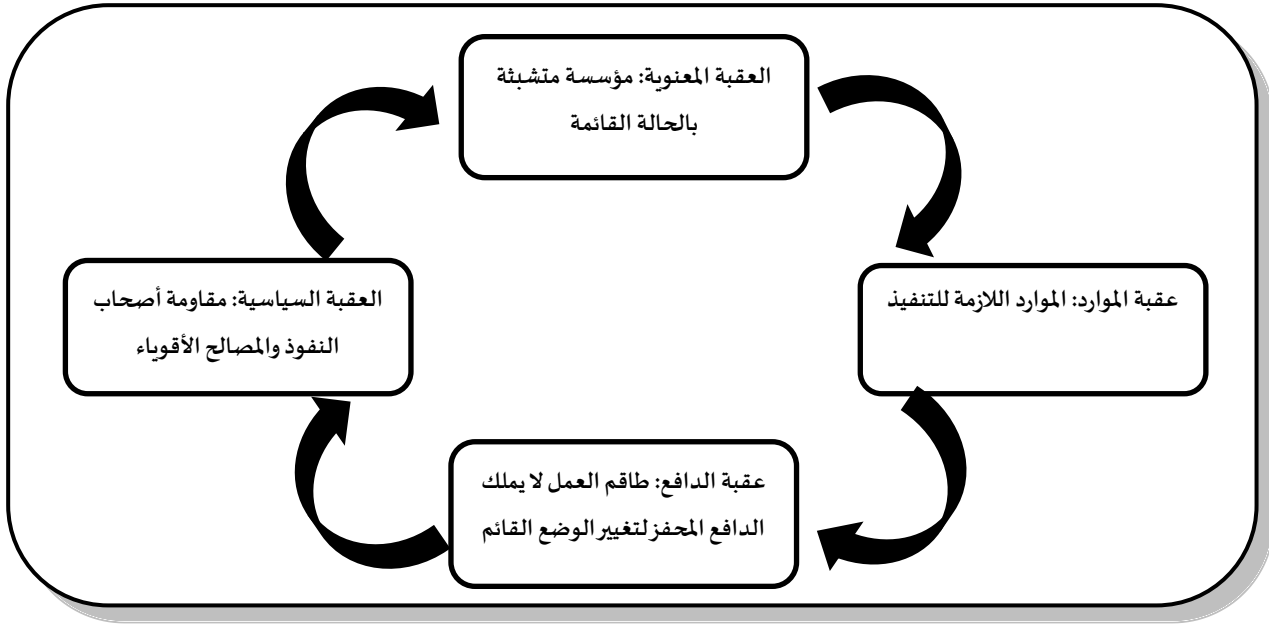
- ❖ **العقبة المعنوية:** ويتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية وحاجة المؤسسة للتغيير الإستراتيجي، من إستراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى إستراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليهما ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها؛
- ❖ **عقبة الموارد المحدودة:** كلما زادت حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة المؤسسة توفير المزيد من الموارد لتحقيق التغيير الإستراتيجي المطلوب؛
- ❖ **عقبة الدافع:** تتمثل في كيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في المؤسسة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يجب توفير الدافع الحقيقي من خلال إبراز الحاجة إلى تغيير الوضع الراهن؛
- ❖ **العقبة السياسية:** تتمثل في قوى أصحاب المصالح وكيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها، وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الإستراتيجية الجديدة.

<sup>1</sup>Holger F, Bodenmuller,(2014), Leadership as a Framework For Successful Strategie Implementation, Anchor Academic publishing, p26.

<sup>2</sup>KimW.C, Mouborgne R(2015), Op.Cit, p.p148-150.

تواجه المؤسسات درجات مختلفة من العقبات التنظيمية، ومعرفة كيفية التغلب عليها هو مفتاح لتقليل الخطر التنظيمي لإستراتيجية المحيط الأزرق، يتطلب المنهج التقليدي الموارد والوقت لتحقيق المزيد من النجاح، في حين أن المحيطات الزرقاء تحتاج إلى تحدي الحكمة التقليدية باستخدام "قيادة نقطة التحول" "Tapping Point Leadership" لتحقيق الهدف الخاص بالمؤسسة، فهو يساعد المؤسسة في التغلب على العقبات المذكورة أعلاه بسرعة وبتكلفة منخفضة، في نفس الوقت يدعم الموظفين لتنفيذ الإستراتيجية<sup>1</sup>. ويمكن توضيح العقبات المنظماتية الأربعة في الشكل التالي.

الشكل(20/1): العقبات المنظماتية الأربعة لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق



Source : Kim W.C, Mouborgne R ,(2015) Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant), Harvard Business School Publishing,U.S.A, p150.

### ثانياً: بناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق

من الضروري لأي مؤسسة عند البدء في تنفيذ إستراتيجية جديدة أن تحصل على ثقة الموظفين، والالتزام العميق لديهم والحصول على تعاونهم، لأن الانتقال من إستراتيجية المحيط الأحمر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق غالباً ما ينطوي على تغيير كبير<sup>2</sup>، وبالتالي التقليل من خطر الإدارة، فمن الضروري للمؤسسات للوصول إلى ما تصبو إليه أن تحقق الالتزام والثقة والتعاون الطوعي، فهي ليست مجرد مواقف أو أنماط سلوكية، بل تعتبر رأسمال غير ملموس، فعندما تسود الثقة بين الأفراد ويسود الالتزام، يتخطون المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة، من خلال اندماجهم التام في المؤسسة<sup>3</sup>.

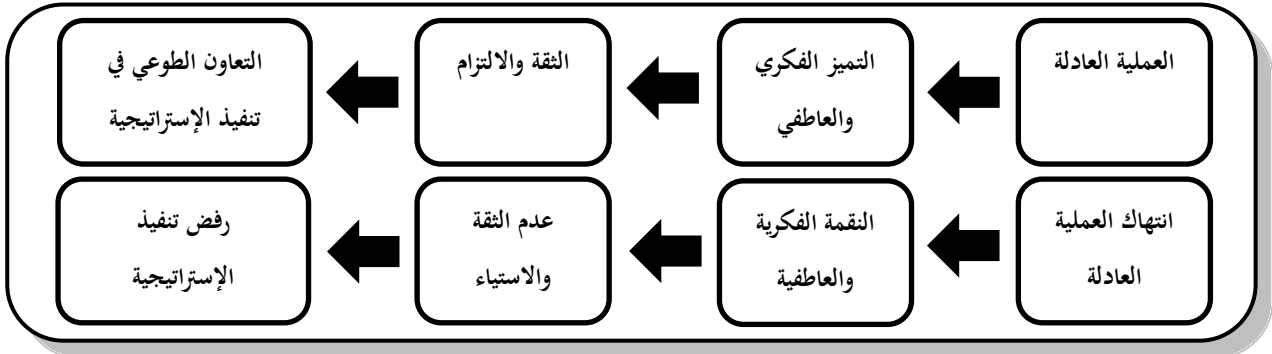
<sup>1</sup> Silva V, Op.Cit, p137.

<sup>2</sup> Ibid, p137.

<sup>3</sup> وتشان كيم ورينيه ماوبرغن، مرجع سابق، ص241.

ومع تطبيق "العملية العادلة" يميل الناس أكثر إلى الالتزام بدعم الإستراتيجية الموضوعية، "العملية العادلة" هي تعبير إداري لإجراءات نظرية العدالة، فكرتها تدور حول أن افتقاد الثقة في عملية وضع الإستراتيجية ينبع من خلال عدم الثقة في الإستراتيجية الجديدة الموضوعية، وهذه هي القوة العاطفية التي يمكن للعملية العادلة أن تحفزها<sup>1</sup>. ويمكن توضيح سياق العملية العادلة في الشكل التالي.

الشكل (21/1): سياق التنفيذ بوجود العملية العادلة أو بدونها لدى وضع الإستراتيجية



المصدر: و.شان كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق (كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة)، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006، ص 240.

وهناك ثلاث مبادئ للعملية العادلة حددها كيم وماوبرغن وهي:<sup>2</sup>

➤ **الإندماج (Engagement):** وتعني إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر فيهم، وهو ما يعني احترام الإدارة للأفراد العاملين وأفكارهم، الأمر الذي ينتج عنه قرارات إستراتيجية أفضل إداريا، ولتزام أفضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

➤ **التفسير (Explanation):** وهو أن يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الإستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات، وأن توضيح الفكرة من وراء اتخاذ القرارات تجعل الأفراد أكثر ثقة بأنفسهم، وبالإدارة التي اهتمت بأرائهم، وأنها اتخذت قراراتها بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

➤ **وضوح التوقعات (Clarity of Expectation):** يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الإستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح ويجب أن يُعلم الموظفون مسبقا بالمعايير وبمواقب الفشل.

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن أساس التنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق هو وإشراك ودمج كل الأفراد في المؤسسة، حتى يولد لهم نوعا من الانتماء والولاء والالتزام، وهو ما يسمح لهم بتخطي المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة واعتبارهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو جزء من تحقيقهم لأهدافهم الشخصية.

<sup>1</sup> و.شان كيم و.رينيه ماوبرغن، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> إيداد عبد الفتاح نسور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 393.

### المطلب الرابع: استمرارية إستراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها

إن إيجاد محيط أزرق ليس انجازا ثابتا بل هو عملية ديناميكية مستمرة. ما أن يتم إنشاء المؤسسة للمحيط الأزرق يصبح من الصعب عليها البقاء إذا لم تتخذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، لأنه عاجلا أم آجلا سيظهر المقلدون كما هو الحال مع أي إستراتيجية أخرى، لذلك يتوجب على المؤسسة إيجاد وسيلة للغوص في المحيط الأزرق، وتجديد محيطها الأزرق عبر ابتكار القيمة، وبالتالي ضمان استدامة إستراتيجية المحيط الأزرق. سنتطرق في هذا المطلب إلى حواجز تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق، بالإضافة إلى إعادة اتجاه المؤسسة نحو ابتكار القيمة مرة أخرى.

#### أولا: حواجز تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق

- ذكر كيم وماوبرغن مجموعة من حواجز التقليد التي تمنع المؤسسات المنافسة من دخول المحيط الأزرق، والتي بإمكان المؤسسة استخدامها إذا ما أرادت الحفاظ على المحيط الأزرق الذي أنشأته وهي:<sup>1</sup>
- الاستمرار في ابتكار القيمة ما يمكنها من كسب سمعة سريعة، مما يزيد من ولاء الزبائن لها وهذا ما يعيق حركة المقلدين. فمثلا: عندما انطلقت (CNN) استخفت كل من (NBC, CBS, ABC) بفكرة نقل الأخبار المباشرة وعلى مدار الساعة وطوال الأسبوع، دون الاعتماد على نجوم النقل الإخباري، ولقبت (CNN) حينها بمحطة الدجاجة الحمقاء، والاستخفاف عادة لا يشجع على التقليد السريع<sup>2</sup>؛
  - التركيز على الخروج من المربع وليس التركيز على المنافسين؛
  - أخذ المساعدة من حقوق الملكية الفكرية، مثل: براءات الاختراع، حقوق المؤلف، وغيرها من الموانع القانونية التي تمنع المقلدين من تكرار العلامات التجارية؛
  - إنشاء الاحتكار الطبيعي (البسيط) من خلال تعظيم تسليم قيمة للزبائن. مثلا حاولت مؤسسة (Microsoft) لسنوات أن تتغلب على القيمة التي أنشأتها (Intuit) ولكنها لم تتمكن من تحقيق هذا قبل عشر سنوات بالرغم من كل الجهود والاستثمارات التي بذلتها<sup>3</sup>؛
  - الإنتاج الضخم واتباع اقتصاديات الحجم الكبير والذي يمكن أن يحد من دخول المنافسين الصغار وتكرار هذه الإستراتيجية؛
  - ازدواجية الجهود قد تتطلب تغييرات في النظام القائم، والذي يمكن مقاومته؛
  - تجنب الإفراط في الازدحام، وخلق فضاءات سوقية جديدة قبل أن تفكر أي مؤسسة أخرى في ذلك؛

<sup>1</sup>Malhotra D, Seth S, Op.Cit, p251.

<sup>2</sup>KimW.C, Mouborgne R, (2015). Op.Cit, p186.

<sup>3</sup>Ibid, p187.

- يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في المؤسسة من الناحية السياسية والعملياتية وهذا ما يثبط عزيمة المقلدين.

ومع ذلك وعلى الرغم من الحواجز المذكورة أعلاه يمكن تكرار المحيط الأزرق وتحويله إلى محيط أحمر من جديد مع دخول المقلدين، وبالتالي سيحتاج القادة الإستراتيجيين إلى الابتكار باستمرار، وتقديم خدمات توصيل قيمة للحفاظ على القيمة، كما يجب لفت الإنتباه إلى أن بناء هذه الحواجز سيكلف المؤسسة الكثير من المال والجهد، لذلك من المفروض على المؤسسات البحث عن محيطات زرقاء جديدة.

### ثانياً: إعادة الاتجاه نحو ابتكار القيمة

أثناء محاولة المقلدين الدخول إلى المحيط الأزرق، يتوجب على المؤسسة بناء الأسيجة للدفاع عن قاعدة الزبائن التي كونتها طول فترة إنشائها للمحيط الأزرق، ومع إصرار المقلدين للحصول على حصة المؤسسة في السوق، فمن غير المستبعد أن تجد المؤسسة نفسها في المحيط الأحمر من جديد، وبالتالي سيعود تركيز تفكير المؤسسة لیتجه نحو المنافسين بدلاً من التركيز على المستهلك، وإذا ما اتجهت المؤسسة نحو هذا المسار فإن الشكل الأساسي لمنحنى القيمة لديها سيبدأ بالتماثل مع منحنيات المنافسين من جديد.

ولكي تتجنب المؤسسة فخ المنافسة، يتوجب عليها مراقبة منحنيات القيمة على مخطط الإستراتيجية، والتي من خلالها يمكن معرفة متى تعزز المؤسسة من ابتكارها للقيمة لإطالة تدفق الربح وتوسيع مجاله وتعميقه من خلال تحسينات عملياتية، وكذا تنبئها إلى ضرورة البحث عن محيط أزرق آخر، عندما تبدأ منحنيات القيمة للمؤسسة بالتماثل مع منحنيات المنافسين. وبالتالي فإن رسم منحنى القيمة على مخطط الإستراتيجية يمثل الخريطة التي تدل المؤسسة على المسار الصحيح، حيث أن إعادة رسم منحنيات القيمة للمنافسين بخط متقطع، مقابل منحنى القيمة الخاص بالمؤسسة، سيمكئها من رؤية درجة التقليد، ومن ثم رؤية مدى تفردتها وتميزها بمنحنى قيمة خاص بها، ودرجة تحول المحيط الأزرق إلى محيط أحمر<sup>1</sup>.

ضمان استدامة إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال الابتكار المستمر للقيمة، وغالباً ما يتم تحقيق ابتكار القيمة المستمر من خلال خفض التكاليف من جهة، وتحسين جودة المنتجات المقدمة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> KimW.C, Mouborgne R, (2015). Op.Cit, p.p188-189.

<sup>2</sup>Gekonge C.O,(2014), **Emerging Business Opportunities in Africa: Market Entry**, Competitive strategy and The Promotion of Foreign Direct Investments, published by IGI Global, U.S.A, p222.

## خلاصة

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري والفكري لإستراتيجية المحيط الأزرق، منطلقين بذلك من المنظور الهيكلي في الإستراتيجية والذي يقود إلى الأساس التنافسي، ووفق هذا المنظور فإن المؤسسات المتواجدة في صناعة معينة تتنافس ضد بعضها البعض، وللدجاج يتوجب على المؤسسات استخدام الأساليب التقليدية لمواجهة المنافسين منها (المعايرة المرجعية، مصفوفة الـBCG،..) وغيرها من الطرق، وبذلك فقد كانت تعتبر المؤسسات أن التنافس يعد بمثابة المتغير المحدد للإستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة انتهاجها.

أكد بورتر على أنه يتوجب على المؤسسات في ظل هذا الوضع انتهاج أحد الإستراتيجيات التنافسية التي تم عرضها، فإما التمييز، القيادة على مستوى التكلفة، أو التركيز، وأنه إذا ما حاولت المؤسسة انتهاج اثنين من الإستراتيجيات في وقت واحد فتعتبر مختنقة في الوسط لأسباب تم توضيحها ضمن هذا الفصل.

الشق الثاني من الدراسة عُني بالمنهج الجديد في الإستراتيجية وهو المنهج القائم على "ابتكار القيمة"، حيث ركز على منظور إعادة البناء في الإستراتيجية الذي من خلاله يتم إعادة بناء حدود الصناعات، هذا المنهج هو "إستراتيجية المحيط الأزرق"، فالبحث عن المحيطات الزرقاء حسب الثنائي كيم وماوبرغن هي الطريقة المقترحة للمؤسسات للانفلات من المنافسة، وتحويل تركيزها من المنافسة والمنافسين واستخدام الأساليب التقليدية لمواجهة المنافسة، إلى تركيزها على سيد السوق وهو الزبون، وإلى إنشاء الطلب بدل تتبع الطلب الحالي، هذا ما يسمح بإنشاء أسواق جديدة، ومن خلال تبني المؤسسة لكل من إستراتيجية التمييز والقيادة على مستوى التكلفة في آن واحد تستطيع المؤسسة تحقيق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق.

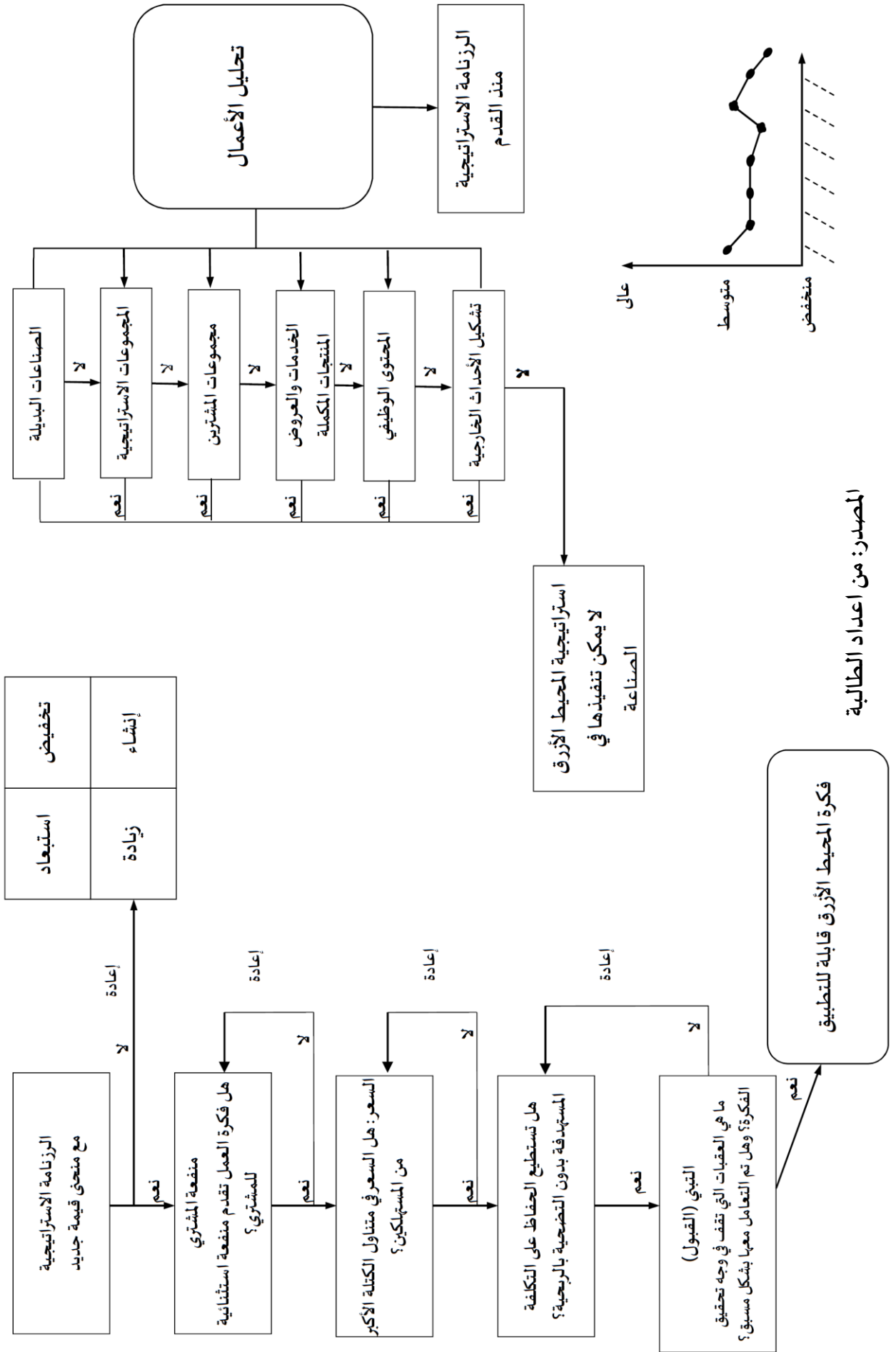
تحتوي إستراتيجية المحيط الأزرق على مجموعة من الأدوات وهي: مخطط الإستراتيجية، إطار العمليات الأربعة، شبكة القرارات، منحى القيمة، ونموذج الاتجاهات الستة، كلها تعتبر وسائل بسيطة تمكن المؤسسة من تشخيص وضعها الحالي بدقة وحصر العوامل التي ظلت ولسنوات طويلة حبيسة وضع المنافسة بعد ذلك اتخاذ القرارات بإلغاء وتخفيض بعض من هذه العوامل التي لا معنى لها في الوضع الحالي وبذلك تنخفض التكاليف، ورفع وإيجاد عوامل أخرى تزيد من قيمة الزبون وبذلك فقط يتحقق ابتكار القيمة.

كما أن النجاح في هذه الإستراتيجية يعتمد بالدرجة الأولى على النجاح في مبادئ صياغتها وتنفيذها وهذه المبادئ هي: إعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة الكبيرة وليس على الأرقام، الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي، السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح، التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية، وبناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية، وكل مبدأ من هذه المبادئ يتضمن مخاطر تؤثر بالسلب على تنفيذ الإستراتيجية الجديدة ما لم يتم دمج كافة الموظفين في عملية صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق، ما يجعلهم يتخطون المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة وهو ما يضمن اندماجهم التام في المؤسسة، وينبغي على المؤسسة وضع حواجز لمنع المقلدين من ولوج العالم الأزرق الذي أوجدته المؤسسة وذلك بالتركيز أكثر على ابتكار القيمة وإيجاد فضاءات أسواق جديدة عبر القيام بالابتكار باستمرار.

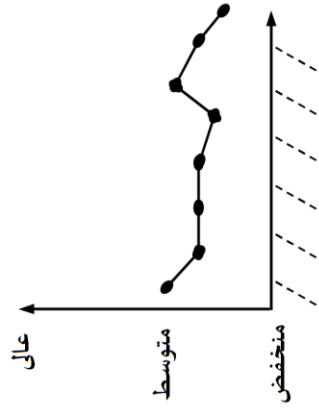
ولوضع أفكار ومنهجيات إستراتيجية المحيط الأزرق، يتوجب على القادة في المؤسسة، أن يكونوا على دراية بالمفاهيم المرتبطة بإستراتيجية المحيط الأزرق وعلى دراية تامة بالمفاهيم الخاطئة والمضللة لها، فقط عن طريق تبديد المفاهيم الخاطئة يمكن للقادة التحرك إلى الأمام نحو الهدف النهائي لتحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق بنجاح.

وكتلخيص لكل ما سبق نعرض الشكل التالي:

الشكل رقم (22/1): مخطط عام لإستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: من أعداد الطالبة



# الفصل الثاني: تحديد مجالات تحسين جودة الخدمة وفق إطار عمل إستراتيجية المحيط الأزرق

تمهيد

- أساسيات حول جودة الخدمة
- الجمع بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة
- عرض نماذج ناجحة لإستراتيجية المحيط الأزرق

خلاصة

## تمهيد

يواجه مدراء المؤسسات الخدماتية تحديات تختلف بشكل كبير عن التحديات التي يواجهها نظرائهم في التصنيع، ففي ظل بيئة الأعمال تغير دور الزبائن وتغير نموذج الأعمال وتعتبر جودة الخدمات من الأولويات القصوى للمؤسسات. أصبحت الاستراتيجية التي تركز على الزبائن، تعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة وهو البقاء والاستمرارية. وقد أصبح ينظر إلى جودة الخدمة وقياسها بأنها التركيز الأساسي للمؤسسة في تصميمها وتنفيذها لاستراتيجية موجهة نحو الزبون.

بدأت مؤسسات الخدمات خلال الثمانينات من الاستفادة من نظرائهم في التصنيع، ووجدوا أن الجودة لا تتحسن إلا إذا تم قياسها، ويعتبر كل من مقياس سيرفكوال (SERVQUAL) وسيرفبارف (SERVPERF) اثنين من المقاييس الرئيسية لقياس جودة الخدمة بيد أن توافق الآراء بشأن أي من المقاييس أفضل لم يفصل بعد، فمقياس الجودة المثالي ليس فقط من الناحية النفسية، بل إضافة إلى ذلك الذي يمكن من التشخيص وبدقة والذي يعطي رؤى للمدراء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود نقص في الجودة.

يهدف الفصل الموالي إلى الإلمام ببعض الأدبيات التي تناولت مفهوم جودة الخدمة وكيفية قياسها، إضافة إلى البحث في سبل التحسين في جودة الخدمة في سياق إستراتيجية المحيط الأزرق عن طريق الاستفادة من عوامل نجاحها في الصناعات المختلفة، وذلك عبر تناول العناصر التالية:

- أساسيات حول جودة الخدمة؛
- إمكانية الجمع بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة؛
- استخدامات ناجحة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

### المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمة

تتميز الخدمات بطابعها اللامادي ذلك ما يجعلها تختلف عن السلع المادية، وقد مكنت الكتب والأبحاث والمنشورات التي تم إصدارها في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من إعطاء الكثير من الاهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة، خلال هذا المبحث سيتم ضبط الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة والتعرف على أهم نماذج قياسها.

### المطلب الأول: تعزيز قيمة الخدمة

خلافًا للمنتج المادي، مكونات الخدمة ليست كيانات مادية بشكل كبير، بل هي مزيج من العمليات ومهارات الأفراد، التي ينبغي مزجها لتكون لنا توليفة متكاملة لتنتج لنا الخدمة "المخطط لها" أو "المصممة". في تصميم خدمة جديدة أو تحسين خدمة قائمة يتعين على المدراء اتخاذ القرارات والأخذ في عين الاعتبار كل مكون من مكونات الخدمة، ويعتبر هدف كل من المؤسسات الخدمية أو الصناعية هو تلبية احتياجات الزبائن المحددة، ويتطلب ذلك مراحل معينة، لكن ما تتميز به الخدمات هو إشراك الزبون في عملية تقديم الخدمة، فالشراكة بين مقدمي الخدمة والزبون هو نتيجة مباشرة للخصائص الفريدة التي تتميز بها الخدمات، وبالتالي فإن الطابع الفريد للمشاكل الإدارية التي يتعين التعامل معها من خلال الخدمة يكمن في مقدمو الخدمات خاصة موظفو الخطوط الأمامية. ضمن هذا المطلب سيتم تحليل أهم الأدبيات التي تناولت مفهوم الخدمة إضافة إلى مناقشة أبحاث الباحثين المركزة على التوجه نحو الزبون في عملية تقديم الخدمات.

### أولاً: مفهوم وخصائص الخدمة

ضمن هذا الجزء سيتم إدراج مختلف التعاريف المقترحة من قبل الباحثين للخدمات وكذا خصائصها.

#### 1- تعريف الخدمة

حجم قطاع الخدمات يتزايد يوماً بعد يوم، ذلك أن التطورات التكنولوجية والعولمة وزوال الحدود بين الدول كلها عوامل تخلق وعياً للزبائن تجاه المنتجات المعروضة في السوق سواء كانت سلعا أو خدمات. أكد بوتلوري ومانال (potluri & Mangnal) سنة 2011 أنه من الضروري للمؤسسات التركيز على الاستجابة السريعة لمطالبات الزبائن، بالإضافة إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية فهي ضرورية للبقاء والنمو في عالم الأعمال لأي مؤسسة. مفهوم الخدمة هو مصطلح يستخدم كثيراً في الأدبيات التي تتناول تصميم الخدمة، أو تطوير الخدمات الجديدة، ومن بين التعاريف التي أدرجها الباحثون التي تخص الخدمة:

- تعريف ورايت ولوفلوك (Wright & Lovelock) سنة 1999 بأنها: " أي نشاط يمنح قيمة ويوفر فائدة للزبون في وقت ومكان محددين من خلال إحداث تغيير مرغوب لدى مستلم الخدمة أو من يتكفل باستلامها عنه"<sup>1</sup>، هذا التعريف يركز على وجهة النظر التي تعتبر أن الخدمة متربطة بالقيمة والفائدة التي

<sup>1</sup> مسير ابراهيم أحمد الجبوري، أثر المالشكلات الوظيفية في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عدد من مصارف محافظة حضر موت/ اليمن، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد96، مجلد31، الموصل، 2009، ص14.

- تمنح للزبون وهي نفسها وجهة النظر التي ركز عليها كولبي (Collier) في تعريفه للخدمة سنة 1994 بأنها: " مجموعة المنافع" أي الأشياء التي توفر منفعة وقيمة للزبون<sup>1</sup>.
- في حين عرفها كل من كوتلر وكيلر (Keller & Kotler) سنة 2006 بأنها: "أي فعل أو أداء يقدمه أحد الطرفين للآخر، ويكون هذا الفعل بالأساس غير ملموس، ولا تكون نتيجته ملكية أي شيء"<sup>2</sup>، وجهة النظر التي ركز عليها هذان الباحثان هي أن الخدمة هي أداء يقوم به طرفين الموظف في الخطوط الامامية والزبون وهذا الفعل أو الأداء يكون غير ملموس ولا ينتج عنه ملكية أي شيء.
  - في حين أعطى غرونروز (Gronroos) سنة 2000 تعريفا للخدمة بأنها:<sup>3</sup>
    - ✓ هي العمليات التي تتكون من أنشطة أو سلسلة من الأنشطة بدلا من الأشياء؛
    - ✓ الخدمات هي على الأقل ما يتم إنتاجه واستهلاكه في وقت واحد؛
    - ✓ يشارك الزبائن في عملية إنتاج الخدمة إلى حد ما.
- هذا التعريف ركز على أن الخدمات في طبيعتها تتكون من أنشطة وعمليات، يتم استهلاكها في وقت واحد، كما أن الزبون يعتبر عنصر أساسي في عملية إنتاج الخدمة.
- وتشترك الخدمة مع السلع المادية في كونها تتضمن رعاية ما بعد البيع أو ما يعرف بـ (the after sales care) والتي تشمل المراقبة والصيانة وتحديد مختلف التقنيات التي تحسن هذه الخدمة، وكذا تقديم التسهيلات للتعامل مع استفسارات الزبائن، شكاوي الزبائن وطلبات الخدمة<sup>4</sup>.
- 2- خصائص الخدمة
- تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في ما يلي:<sup>5</sup>
- لا ملموسية الخدمة: حتى وإن كانت غالبا ما يرافقها أشياء مادية ملموسة، فإن النتيجة أو المخرجات تكون غير ملموسة.
  - تجزئة الخدمات: يتم استهلاك الخدمة في نفس الوقت الذي يتم إنتاجها فيه، على سبيل المثال: من أجل استخدام آلة الغسيل الزبون هو من يقوم بتشغيل الجهاز للحصول على نظافة الغسيل، كذلك للحصول على قصة شعر جيدة يجب أن يكون الزبون هادئ بحيث يستطيع مصفف الشعر القيام بعمله دون

<sup>1</sup> Goldstein S.M, et al, (2002), The service concept: the missing link in service design research?, Journal of Operations Management, Vol20, p.123.

<sup>2</sup> George K, Amoako, (2012), Improving Customer Service in Banking Industry :Case of Ghana, Comercial Bank (GCB)-Ghana, international Business Research, Published by Canadian Center of science and Education, Vol 5, No4, p135.

<sup>3</sup> Korhonen H, (2016), Customer Orientation in industrial service innovation : Deepening the understanding on customers, needs, involvement, and value, Thèse de doctorat on science de Technology, Departement of industrial engineering and management, Finlande, p46.

<sup>4</sup> Pang S, (2009), Successful Service Design For Telecommunication : A Comprehensive Guide To Design And Implementation , first published, Ajhon wiley and sons, Ltd Published, p09.

<sup>5</sup> Debenedetti A et al,(2014), Marketing, Dunod, paris, France, p74.

أخطاء، لذلك فإن اختيار البرنامج الجيد للغسيل، وكذا التوقف عن التحرك عند قص الشعر يؤثر ذلك على جودة الخدمة.

- عدم تجانس الخدمات: تقديم خدمة معينة لا يكون أبدا مطابقا لخدمة أخرى، وذلك يعود لعدة عوامل وهي:<sup>1</sup>

✓ جودة الخدمة تعتمد على سياق إنتاجها: ضمن نفس سلسلة المطاعم فإن الاستقبال يكون مختلف من مؤسسة إلى أخرى، من يوم لآخر، ومن موظف لآخر، لذلك فإنه من أجل الحد من التباين في الخدمات وتحسين الجودة المدركة فإن تأسيس سياسة داخلية مرتكزة على التحفيز والتمكين للموظفين تمثل عامل نجاح رئيسي؛

✓ نجاح التعامل بين المؤسسة الخدمية وزبائنها يعتمد بشكل كبير على الاتصال الشخصي؛

✓ جودة الخدمة تختلف أيضا وفقا للزبائن الحاليين، في وقت واحد في الأماكن التي يتم فيها تقديم الخدمة؛

✓ تختلف جودة الخدمة أيضا تبعا لمتلقي الخدمة نفسه، بما في ذلك مزاجه؛ درجة الحاجة إلى الخدمة؛ وكذا قدرته على استخدام خدمات الدعم المختلفة، لذلك فإن وضع معايير الجودة لتقديم الخدمات هي مهمة حساسة.

- التلّف: لا يمكن تخزين الخدمة، وبالتالي فهي قابلة للتلف (تذكرة الطائرة التي لم تباع، مقعد في السينما المتبقي والذي لم يحجز يشكل خسارة لمقدم الخدمة)، وبالتالي فإن التحدي يكمن في التزامن بين العرض والطلب، لذلك نجد أن الهدف من إدارة العائد أو ما يعرف بـ (Yield Management) ممارسات إدارة العائد تؤدي في معظم الأحيان لتفاوت في السعر لضمان سلاسة أو تحفيز الطلب، من الأمثلة على تحفيز الطلب:

- تسويق في آخر لحظة مقاعد غير مبيعة بسعر منخفض (استراتيجية مستخدمة لتعزيز بيع تذكرة السفر)؛
- اقتراح أسعار مناسبة بشكل منتظم خلال ساعات التفرغ للتخفيض من الطلب على مدار اليوم أو السنة (أسعار تذاكر السينما هي منخفضة في الصباح والمساء أو عطلة نهاية الأسبوع).

### ثانياً: التوجه نحو الزبائن في تطوير الخدمات

هناك عدد من المنهجيات التي تلتقط "صوت الزبون" ويمكن تصنيفها في فئتين هما: الأولى المنهج الاستقرائي باستخدام تقنيات المقابلة من طرف المنتج من أجل التعرف على السمات والخصائص التي يفضلها الزبون في تصوره للمنتج؛ أما الثانية فتقوم على مراقبة الزبون في الظروف الحقيقية يعني أثناء استخدامه للمنتج<sup>2</sup>، وفي كلتا الحالتين يفترض أنه سيكون من السهل على المصممين إيجاد فرص لتحسين المنتج، استناداً على الاحتياجات الفعلية في اختبار سلوك الزبون، ومع ذلك لهذين الأسلوبين عيوب أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Debenedetti A et al, Op.Cit, p74.

<sup>2</sup>Trela M, (2013), Optimisation des Performances d'innovation : une approche combinant inventivité technique et recherche du succès commerciales, Thèse De Doctorat, Ecole National Supérieure d'Art et Métiers , Spécialité Génie Industriel, p80.

<sup>3</sup>Ibid, p80.

- غياب منهجية دقيقة لتحديد السمات أو المواصفات التي يمكن أن تنشأ قيمة للزبائن، بسبب عدم وضوح ما يريده الزبون فعليا؛

- حقيقة أن تحليل التأثيرات على الزبون، تغير في إعداد المنتج ولا تعطي مؤشرات بشأن الخطوات لتحقيق قفزة سريعة في قيمة المنتج.

ويعتبر العديد من الباحثين كركاين وآخرون (Kärkkäinen et al) في مقال نشره سنة 2001 ( Ten tools for customer driven product development in industrial companies)، ألام وبيري (Alam & Perry) في مقالهما سنة 2002 (A customer-oriented new service development process) أن التوجه نحو الزبائن في تطوير الخدمات يتطلب جمع المعرفة حول الزبائن بطريقة منهجية، وتصميم المنتجات على أساس هذه المعرفة العميقة، فالعديد من المؤسسات ترغب أو تدعي أن تكون موجهة نحو الزبائن، لذلك فتطوير المنتجات يحركه الزبون، هذا ما يتطلب الأخذ في عين الاعتبار صوت الزبون ضمن جميع مراحل تطوير المنتجات.

وهناك العديد من البحوث والدراسات أكدت على أن العامل الأكثر أهمية في نجاح الخدمات هو فهم احتياجات الزبائن<sup>1</sup>، وقد ناقش ألام وبيري في بحثهما موضوع تطوير الخدمات الجديدة وأكدوا أن الفرق الرئيسي بين تطوير السلع الملموسة وتطوير الخدمات يتمثل في إشراك الزبائن في عملية الخدمة نظرا لخصائص الخدمة<sup>2</sup>، والتي ذكرناها في المطلب السابق.

ويعرف ديشباندي وآخرون (Deshpande et al) التوجه نحو الزبائن بأنه: "مجموعة المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون أولا"<sup>3</sup>. ويعرفه أيضا كل من نارفر وسلاتر (Slater & Narver) بأنه "الفهم الكافي للزبائن المستهدفين لتكون المؤسسة قادرة على خلق قيمة متفوقة لهم بشكل مستمر"<sup>4</sup>، وشدد كل من ليونارد ورايبور (Leonard & Rayport) على أن تركيز المؤسسات التي تتوجه نحو الزبائن في تطوير منتجاتها على الفهم الصحيح لرغبات الزبائن المعلن عنها والكامنة، وعادة ما يتم استخدام مجموعات التركيز والدراسات الاستقصائية، لتعزيز فهم ماذا يريد الزبون، وإدراكهم للمنتجات الحالية، والتقنيات، مثل اختبار المفهوم، والتحليل المشترك لتوجيه تطوير المنتجات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Alam, I., Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, Vol16, N6, p515.

<sup>2</sup> Ibid, p515.

<sup>3</sup> Dehpande, R, Fareley, J.U, Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms A Quadred Analysis. In . Brockman, B.K, Jones, M.A, Becherer, M.A. (2012). Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus, *Journal of Small Business Management*, 50(3), pp. 429-446.

<sup>4</sup> Slater, S.F., Narver, J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 pp.1001-1006, p21.

<sup>5</sup> Leonard, D. and J. Rayport . (1997). Spark innovation through empathic design, *Harvard Business Review*, Vol75, N6,p.105

وقد ناقش كل من نارفر وسلاتر بأن الأعمال التي توجه نحو الزبائن بشكل مستمر تخلق قيمة متفوقة للزبائن من خلال اكتشاف كل من الحاجات الكامنة والمعبر عنها من خلال استخدام التقنيات البحثية التقليدية وكذلك أكثر استباقية، مثل ملاحظة الزبائن أو (مراقبتهم) ، والمشاركة الانتقائية، والتجريب. وقد وافقت المؤسسات في التوجه نحو الزبائن في تطوير خدماتها، ذلك لأن التوجه نحو الزبائن هي أكثر احتمالا بأن تقدم جودة خدمة أفضل وتعزز رضا الزبائن<sup>1</sup>. ويثير مارتن وهورن (Horne&Martin) مسألتين هامتين بخصوص التوجه نحو الزبائن في تطوير المنتجات هما:<sup>2</sup>

الأولى: لا توجد دراسات تجريبية تظهر العملية الدقيقة للحصول على مدخلات الزبائن في عملية تطوير الخدمة. الثانية: أحد الشواغل الرئيسية للمؤسسة المتوجهة نحو الزبائن هو تحديد الدور الذي يلعبه الزبون في عملية التطوير.

هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى يصر بعض الباحثين على أن التوجه نحو الزبائن في بعض الأحيان يمنع تطوير المنتج المبتكر، وأنشطة البحث والتطوير، وقد اقترح الناقد لهذا الموضوع مثل ليونارد وبارتن (Barton& Leonard) أن الاستماع بعناية وانتباه إلى الأسواق الحالية يمكن أن يشكل عائقا أمام التكنولوجيا<sup>3</sup>. وقد ذكر كل من كريستنسن وياور (Bower & Christensen) أن بعض المؤسسات التي تكون رائدة في السوق قد تفقد مكانتها في الصناعة خلال فترات انقطاع الصناعة، والسبب في ذلك حسمها أنها تستمع بعناية فائقة لزيائنها<sup>4</sup>، وحسب أولويك (Ulwick) أن هذا ما يدل على أن الاستماع إلى الزبائن يقود المؤسسات إلى الحفاظ على الوضع الراهن، وبالتالي لا تستطيع أن تتخيل منافع التكنولوجيا الناشئة والمواد الجديدة<sup>5</sup>، وبالرغم من أن الاستماع إلى صوت الزبون "Voice of customer" كان شعار التسويق لأكثر من عشرين عاما، ولكن حان الوقت لإسكات هذا الصوت، ذلك أن الاستماع الحرفي للزبائن يظل عملية الابتكار لأنه في الأساس الزبائن غير قادرين على معرفة الحلول الأفضل لمشاكلهم، فمعرفة الحلول هي من اختصاص المؤسسة وفق أولويك<sup>6</sup>. تفسير ذلك أن الكثير من المعلومات التي يتم جمعها من الزبائن لا يمكن قياسها وغير قابلة للتنفيذ وأحيانا أخرى تكون مظللة، على سبيل المثال في دراسة أجريت مع مستخدمي الهاتف النقال (Motorola) وجدت الدراسة أن هناك 21 طريقة

<sup>1</sup> Slater, S.F., Narver, J.C., Op. Cit, p1003.

<sup>2</sup> Martin, C.R., Horne, D.A. (1995), **Level of success inputs for service innovations in the same firm**, International Journal of Services Industry Management, Vol. 6 No.4, pp.40-56. In Alam, I., & Perry, C. (2002). **A customer-oriented new service development process**. Journal of services marketing, Vol16, N6, p.518.

<sup>3</sup> Leonard, B. D.(1995). **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**, Harvard Business School Press, Boston. In Matsuo, M. (2006). **Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments**, Journal of Business Research, 59, p244.

<sup>4</sup> C.M. Christensen and J.L. Bower, (1996). **Customer power, strategic investment**, and the failure of leading firms, Strateg Manage, pp197-218.

<sup>5</sup> Ulwick, A.W (2002). **Turn customer input into innovation**, Harvard Bus Rev, p92.

<sup>6</sup> Ulwick, A. W. (2005). **What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services**. New York: McGraw-Hill, p.36.

تفسر بها عبارة واحدة وهي "سهولة الاستخدام"، منها (تقليل الوقت الذي يستغرقه الزبون للبحث عن رقم الهاتف المطلوب، التقليل من احتمال إجراء المكالمات عن طريق الضغط على لوحة المفاتيح، تقليل الوقت الذي يستغرقه الزبون لطلب رقم دون النظر للوحة المفاتيح... الخ)، لذلك يصعب فهم المقصود من الزبون، وبالتالي تصبح المؤسسة عرضة للتركيز على المعاني التي لا يقصدها الزبون،<sup>1</sup> وبهذا فإنه غالباً ما يقومون بحل المشاكل الخاطئة؛ ويحسنون منتجاتهم بطرق لا صلة لها باحتياجات الزبائن<sup>2</sup>، وبالتالي فصوت الزبون لا ينتج النتائج المرجوة لتطوير الخدمة.

المفهوم الواسع الاستخدام هو جودة الخدمة، ذلك لأن جودة الخدمة تعطي تصوراً عن قيمة الخدمة عن طريق تجزئتها إلى مكونات، بعد ذلك تقييم بشكل فردي، دون أن يطلب من الزبون ما الذي يريده من الخدمة في المستقبل<sup>3</sup>. في المطلب الموالي سيتم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة بالتفصيل.

### المطلب الثاني: جودة الخدمة

في السابق، كان يعتبر أن وجود شبكة الأنترنت والسعر المنخفض هي عوامل النجاح، أما في واقعنا الحالي لا شبكة الأنترنت ولا السعر المنخفض يمكن أن يعوض جودة الخدمة<sup>4</sup>، ويعتبر العديد من الباحثين منهم باراسورامان، زيثمال، بيرري، مالهوترا، غرونروز، سيث، داشموك، وفرات (Berry, Parasuraman, Zeithaml, Malhotra, Gronroos, Seth, Deshmukh & Vrat) جودة الخدمة بأنها أهم عامل لأداء الأعمال ورضا وولاء الزبائن، لشركات الخدمات وغالباً ما تستخدم كبديل لقيمة الخدمة، بما أن هدف الدراسة في المقام الأول هو تقييم الخدمة من أجل تحسينها فتركيزنا سيكون على التعرف على المفاهيم المشككة لجودة الخدمة.

### أولاً: مفهوم الجودة

البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات بغض النظر عن ما إذا كانت هذه الأخيرة تقدم سلع أو خدمات، تلزمهم بالتركيز على تقديم عروض ذات جودة عالية، ذلك أن توفير خدمات ذات جودة عالية يعزز معدلات الاحتفاظ بالزبائن، ويساعد على جذب زبائن جدد؛ ارتفاع الإنتاجية؛ تخفيض معدل دوران الموظفين؛ تخفيض تكاليف التشغيل؛ وتحسين معنويات الموظفين<sup>5</sup>. ويشير جون يونغ (Jhon Young) رئيس مؤسسة (Hewlett-Packard) "أن استراتيجية المؤسسة التي تركز على الجودة كعنصر رئيسي هي أفضل طريقة تمكن

<sup>1</sup> Ulwick, A. W. Op. Cit., p22.

<sup>2</sup> Christensen .C.M, et al. (2005). **Marketing Mal practice : the case and the cure**, on website : <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>, Accessed on 30/04/2017.

<sup>3</sup> Ivarsson.A, Lindstrand.D, Op.Cit, p23.

<sup>4</sup> Zeithaml, V. A., et al. (2002). **Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge**. Journal of Academy of Marketing Science , Vol30, N4, p362.

<sup>5</sup> Hinson R, et al.(2006). **Determinants of Ghananian Bank Service Quality in Universal Banking Dispensation**, Banks and Bank Systems, Vol1, Issue 2, p72.

المؤسسة من الإستجابة للضغط التنافسي الذي تواجهه"<sup>1</sup>. لهذا الغرض وجه الباحث فيليب كروسبي (Philip Crosby) سنة 1979 كتابه "Quality is free : the Art of Making Quality Certain" للمدراء في محاولة له لإبراز أهمية إستراتيجية موجهة نحو الجودة، ويؤكد كروسبي فكرة أن الإجراءات التصحيحية تفرض تكاليف أعلى من الإستثمارات اللازمة لرفع مستوى الجودة قبل عرضها ووصولها للزبون، وقد أكد على ذلك نائب رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق من بنك The Mellon Bank "هناك الكثير من يعتقدون أن الجودة تعني تكلفة أعلى في حين أن الصحيح هو العكس تماما، حيث أن الجودة الأقل هي من تكلف أكثر"<sup>2</sup>. والجودة هي مفهوم متعدد المعاني ذلك أنه ينظر إليه من وجهات نظر مختلفة للباحثين، وهو أكثر تعقيدا عندما يرتبط هذا المفهوم بالجوانب غير الملموسة للخدمات مقارنة بالخصائص الملموسة للسلع المادية<sup>3</sup>.

### 1- تعريف الجودة

يمكن إدراج بعض إسهامات الباحثين لتعريف الجودة كما يلي:

- حسب الإيزو (Iso 9000) تعرف الجودة بأنها " قدرة مجموعة من الخصائص الضرورية على تلبية متطلبات\* معينة"<sup>4</sup>، ركز هذا التعريف على أن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تعتبر ضرورية لتلبية احتياجات ورغبات معينة.
- يعرفها جوزيف موران (Joseph M.Juran) سنة 1974 بأنها " الجودة هي الملائمة للاستخدام"<sup>5</sup>، هذا التعريف ركز على أن مفهوم الجودة يقتصر على الملائمة للاستخدام بغض النظر عن ما ذكر في التعريف الأول.
- ويعتبرها كروسبي سنة 1979 بأنها "المطابقة أو الإمتثال للمعايير"<sup>6</sup>، في هذا التعريف ركز كروسبي على أن الجودة هي امتثال للمعايير التي وضعها منظمة الإيزو.
- وقد اقترح غارفين (Garvin) سنة 1984 خمسة مقاربات لتعريف الجودة كما يلي:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Finn, D.W, Lamb, C.W. (1991). An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting, Advances in Consumer Research, Vol18,pp.483-490, on Web site : <http://acrwebsite.org/volumes/7137/volumes/v18/NA-18>, Accessed on 22/05/2017.

<sup>2</sup> Radomir L , et al, (2012).A Review of the Service Quality Concept (Past, Present and Perspectives), International Conference "Marketing – from information to decision" 5<sup>th</sup> ed, p404.

<sup>3</sup> Finn, D.W, Lamb, C.W, Op. Cit.

<sup>4</sup> Maillard P, (2014), les tactiques de la qualité compétitive, ISTE Editions, 1<sup>st</sup> published, Great Britain, 2014, p19.

\* يتم تعريف المتطلبات بأنها الحاجات أو التوقعات المنتظرة من المنتج، والتي عادة ما تكون ضمنية أو معلنة، راجع Mohamed Nouiga , la conduite du changement par la qualité dans un contexte sectoriel : Essai de modelisation systemique et application a l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat, genie industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris, 2004, p31.

<sup>5</sup> Roesslinger F, (2015). Dominique Siegel, Management stratégique et Management de la Qualité, AFNOR, France, p4.

<sup>6</sup> Ibid, p4.

<sup>7</sup> Yarimoglu E.K (2014), A Review on Dimensions of Service Quality Models, Journal of Marketing Management, Vol2, N2, Published by American Research Institute for Policy Development, p79.

✓ المقاربة التي تتجاوز الفلسفة: وفقا لهذه المقاربة تعني الجودة التفوق الفطري (Innate Excellence)، وهي علامة على المستوى المرتفع والإنجاز العالي (الفائق) المعروف به عالميا، والذي يمكن تمييزه فقط من خلال التجربة؛

✓ المقاربة القائمة على المنتج: حيث ينظر للجودة باعتبارها "متغير دقيق وقابل للقياس"، واختلاف الجودة يعكس الاختلاف في كمية بعض المكونات أو الخصائص، بحيث يمكن الحصول على أعلى جودة فقط بالتكلفة المرتفعة؛

✓ المقاربة القائمة على المستخدم: في هذه المقاربة تتم مقارنة الجودة مع رضا الزبون، حيث يعكس أعلى مستوى من الجودة مستوى عالي لرضا الزبون؛

✓ المقاربة المستندة على التصنيع: وفقا لهذه المقاربة تعرف الجودة بانها "الصنع بشكل صحيح من المرة الأولى" وهذا التعريف يركز على الاهتمام بالهندسة والممارسات التصنيعية؛

✓ المقاربة المستندة على القيمة: تعرف الجودة من حيث السعر والتكلفة، حيث ينظر إلى الجودة بأنها تقدم قيمة جيدة مقابل التكاليف عبر الزمن<sup>1</sup>.

من خلال ما تم إدراجه من تعاريف حول مفهوم الجودة يتضح لنا تعدد وجهات نظر الباحثين بخصوص هذا المفهوم، فبالنسبة للزبائن مفهوم الجودة يرتبط بمدى رضاهم عن المنتج، وهي نتيجة المقارنة بين القيمة المدركة للمنتج وما يتوقعه الزبون، وبالنسبة للمؤسسة تعني الجودة مدى تطابق المنتج مع المقاييس أو المعايير<sup>2</sup>.

## 2- تطور مفهوم الجودة

قدم الباحث شيبا (Shiba) سنة 1995 تقسيم التطور التاريخي لمفهوم الجودة نستعرضه في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Lagrosen S et al(2004), **Dimensions of quality in higher education**, Emerald Group Publishing Limited, Vol12, N2, p62

<sup>2</sup> Canrd F,(2009), **Management de la qualité**, Gualino Lextenso éditions, Paris, France, pp15-16.

الجدول رقم (1/2): تطور مفهوم الجودة حسب شيبا

الرقم	المفهوم	الفترة	السياق والمقاربة
01	الإمتثال للمواصفات	قبل سنوات (60)	إحصائيات للإنتاج، التفتيش النهائية، الطلب يفوق العرض، وتجاهل احتياجات السوق.
02	الملائمة للاستخدام	بدايات سنوات (60)	تلبية احتياجات الزبائن، تسهيل إستخدام المنتج، العرض يفوق الطلب، بحوث السوق، التفتيش النهائي.
03	التوافق مع التكاليف	منتصف (70)	تحرير الأسواق، إرتفاع أسعار الطاقة، تحسين التكلفة، الضبط والمساءلة، أساليب حل المشكلات، حلقات الجودة.
04	التوافق مع الاحتياجات الكامنة	منتصف (80)	تحديد احتياجات الزبائن حتى تلك غير المدركة، التحكم في التقنيات، أدوات إدارة الجودة، الاضغاء للزبون، الإحتياجات على الشكل كفي.
05	تماشياً مع قيم المؤسسة	بدايات (90)	الترويج للمؤسسة من خلال صورتها العالمية، قيمها، ثقافتها، رضا الزبون .
06	التوافق مع البيئة	منتصف (90)	دمج احتياجات البيئة الاجتماعية، عموماً إحترام الحياة والبيئة.

Source: Nouiga M. (2004). La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris, Spécialité : Genie Industriel.

في البداية كان أصل الجودة مرتبط مع المنتجات الملموسة، يدعم ذلك التعريفان السابقان الذي قدمهما جوران وكروسبي، بعد ذلك بدأ الباحثون بتطبيق مفهوم الجودة ومعاييرها على جميع عناصر سلسلة الإنتاج، وقد استمر تطور هذا المفهوم بالتحول نحو المنتجات غير الملموسة مثل البحث والتطوير والهندسة كدلالة على أهمية الخدمات في الاقتصاد، ويتمثل أحد العناصر الثابتة لتعريف الجودة في تلبية توقعات الزبائن، فحسب ديمينغ (Deming) فإن مفهوم الجودة ليس له معنى إلا إذا كان يشمل توقعات الزبائن<sup>1</sup>. إذن فإن الجودة انطلقت من كونها امتثالاً للمواصفات، ثم تم تحديدها على أنها الملائمة للاستخدام، التوافق مع التكاليف، التوافق مع الاحتياجات الكامنة، بعدها اعتبرت على أنها تتماشى وقيم المؤسسة، وفي أغلب التفسيرات الحديثة لمصطلح الجودة فإنها لم تعد تقتصر على تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن، بل تلبية أو تجاوز توقعات البيئة والمجتمع.

<sup>1</sup> Becser N.(2007). improving service quality in retail trade: the premises of a potential measurement model and a decision support system based on IT, Institute Of Business Economics Department Of Decision Sciences, Budapest.

### ثانياً: جودة الخدمة والجودة المدركة

تم الاعتراف من قبل العديد من الباحثين بالجودة كأداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين أداء الأعمال، وينطبق ذلك على كل من قطاع السلع والخدمات. مع ذلك فإن المشكلة مع إدارة جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية هي أنها ليست سهلة التحديد وقابلة للقياس بسبب الخصائص التي تتميز بها وتجعلها مختلفة على السلع المادية.

خلص ساسر وريتشلد (Sasser & Reichheld) في مقالهما عام 1990 إلى أن رضا الزبائن هو أمر حيوي في جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين<sup>1</sup>، وقد أكد باحثون تصورات واضحة للجودة، ففي إدارة العمليات فإن الموثوقية والتطابق في الاستخدام هي التي تعكس تعريف الجودة، بينما في التسويق والاقتصاد صفات المنتج هي التي تعكس الجودة، وفقاً للثلاثي الأمريكي باراسورامان زيشمال وبيري في مقال لهم عام 1988 اعتبر هؤلاء جودة الخدمة بشكل عام مشابهة للموقف من الخدمة، أي باعتبارها القبول، كالرضا الإجمالي للزبائن<sup>2</sup>. تم تعريفها من قبلهم على أنها: "الفرق بين توقعات الزبائن من الخدمة، وإدراكهم للخدمة، فإذا كانت التوقعات أكبر من الأداء، ينظر إلى الجودة بأنها ليست مرضية، وبالتالي يحدث استياء الزبائن"<sup>3</sup>.

وفي أدبيات التسويق يتم التمييز بين الجودة المدركة والجودة الموضوعية، فالجودة الموضوعية تتأسس بناء على المنتج، وهي مجموعة الصفات التي تساهم في جودة الخدمة والتي تم تعيينها مسبقاً من طرف المؤسسة بغض النظر عن إدراك الزبون قد يكون أو لا، وبهذا نجد أن جودة الخدمة تتوافق إلى الحكم العام للزبائن حول تفوق السلعة أو الخدمة حيث تدمج إدراك الزبون وتصوراته من طرف المؤسسة، وبذلك فإن الجودة الجيدة للخدمة حسب لانجيروول وايجلي (Langearol & Eiglier) سنة 1987 هي التي تكون في حالة معينة قادرة على إرضاء الزبون<sup>4</sup>.

من جانب آخر تتأسس الجودة المدركة بناء على المستخدم، والتي تكون مجموعة من الصفات تساعد في إدراك جودة السلعة أو الخدمة التي مستواها يعطى من قبل الزبون، وقد عرفها جيانغ ووانغ (wang&jiang) سنة 2006 بأنها "تقييم أداء الخدمة المستلمة من طرف الزبائن، وكيف يمكن مقارنتها مع توقعاتهم"، لذلك فإن جيانغ ووانغ يؤكدان على أن التقييمات التي يقوم بها الزبون تعتمد على خصائص الخدمة كما أنها تعتمد أيضاً

<sup>1</sup> Asifkhan M, (2010), An Empirical Assessment of Service Quality of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan, Asian Social Science, Vol6, No10, p164.

<sup>2</sup> Munhurrin P.R et al, (2010), Service Quality in the Public Service, International Journal of Management and Marketing Research, Vol3, No1, p38.

<sup>3</sup> Shahin A, Samea M, Op. Cit, p2.

<sup>4</sup> Binani K, (2013). La Perception de la qualité de service Rendue Par le Personnel des institutions Financières au Québec, Mémoire Présenté Comme exigence Partielle de la Maitrise en Administration des Affaires, Profil avec Mémoire, Université du Québec à Montréal, Canada, p.24-25.

على أحاسيس ومشاعر الزبون وذاكرته<sup>1</sup>. كما واقترح سيرنكو وتورال ( Turel & Serenko ) تعريفاً أكثر وضوحاً للجودة المدركة (PQ) بأنها "التجربة الفعلية للزبائن حول الخدمة"<sup>2</sup>.

وحسب زيشمال فإن الجودة المدركة:

+ تختلف عن الجودة الموضوعية أو الفعلية؛

+ مستويات أعلى من الطبيعة التجريدية، بدلا من صفات محددة للمنتج؛

+ تقييم عالمي في بعض الحالات الجودة الموضوعية مقابل الجودة المدركة.

هدف الدراسة هو تحسين جودة الخدمة لذلك من بين الأطر السائد استخدامها من طرف الباحثين من أجل تقييم الخدمة نجد مقاييس جودة الخدمة. والتي سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

<sup>1</sup> Malik S.U, Op. Cit, p69.

<sup>2</sup> Ibid, p70.

### المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

هناك دائما سؤال حول جدوى قياس جودة الخدمة، حيث يعد قياس جودة الخدمة ذا أهمية بالنسبة للمؤسسات ذلك أنه يمكن المؤسسة من معرفة موقعها في السوق، ويوفر ميزة استراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، قياس جودة الخدمة يعرض مجالات القوة والضعف التي توفر فرصا للمؤسسات لبدء الاستجابة المناسبة للتركيز وتحسين الصفات البارزة لإدراك الزبون لجودة الخدمة<sup>1</sup>.

استندت بدايات التصور وقياس جودة الخدمة إلى مدرستين، الأولى اسكندنافية ممثلة بغرونروز (Gronroos)، والثانية الأمريكية ممثلة بباراسورامان زيثمال وبيري<sup>2</sup>.

و حسب ايدفاردسون وآخرون (Idvardsson et al) في كتابه عام 1994 يشير إلى أن قياس جودة الخدمة يسمح بمقارنة التغييرات قبل وبعد حدوثها، لموضع المشاكل ذات الصلة بالجودة، ووضع معايير واضحة لتقديم الخدمات، وفي هذه الحالة أول نقطة لتطوير الجودة في الخدمة هي التحليل والقياس<sup>3</sup>، ويعد سيرفكوال (SERVQUAL) الأسلوب الأكثر شيوعا، وممثلو المدرسة الأمريكية هم واضعوا هذا النموذج، بالرغم من وجود عدة أساليب في القياس سيتم ذكرها في هذا المطلب غير أنه سيتم التركيز على نموذج سيرفكوال لأسباب توضح في الطرح الموالي.

#### أولا: نموذج سيرفكوال (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة

من منظور أفضل قيمة أن قياس جودة الخدمة في قطاع الخدمات ينبغي أن يأخذ في عين الاعتبار التوقعات وإدراكات الزبائن للخدمة<sup>4</sup>، ومن الواضح أنه هناك إجماع ضئيل في الآراء، والخلافات الكثيرة حول كيفية قياس جودة الخدمة<sup>5</sup>، يوجد أسلوبين شائعين لقياس جودة الخدمة الأسلوب الأول المقترح من قبل الثلاثي الأمريكي باراسورامان، زيثمال وبيري وهو مقياس سيرفكوال (SERVQUAL) والذي سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة حيث تأسس هذا المقياس بناء على وجهة نظر تفيد أن تقييم الزبون لجودة الخدمة هو الأهم، ويستند هذا النموذج في قياسه لجودة الخدمة على توقعات وإدراكات الزبون للخدمة، أما الأسلوب الثاني سيرفبرف (SERVPERF) والمقترح من قبل كرونين وتايلور (Taylor & Cronin) فيستند في قياسه لجودة الخدمة على الأداء الفعلي فقط.

<sup>1</sup> Cudjoe. A.G, et al. (2015). Effect of Customer's Satisfaction of Service Delivery on Customers' Retention of Tigo Telecommunication Network : A Case of Abokobi-Madina Localit), The International Journal Of Business & Management, Vol 3, Issue 1, p149.

<sup>2</sup> Jelčić. S. (2014). Managing Service Quality to Gain Competitive Advantage in Retail Environment, TEM Journal, Vol03, No2, p.p.181-186, p.182.

<sup>3</sup> Shahin, A. (2006). SERVQUAL and Model of service Quality Gaps : AFrame work for determining and Prioritizing Critical Factors in delivring Quality services. in Sarathy, V.P.(2006). Service Quality : An Introduction, The ICFAI unicersity press, India ,p.118.

<sup>4</sup> Ibid. p.121.

<sup>5</sup> Robinson, S. (1999), Measuring service quality: current thinking and future requirements, Marketing Intelligence & Planning , Vol. 17, No. 1, p.23.

يعتبر الأساس لنموذج سيرفكوال هو نموذج الفجوات التقليدي المقترح من قبل الثلاثي الأمريكي سنة 1985، وتم تطوير هذا النموذج من قبل لوفلوك وويرتز (Wirtz & Lovelock) سنة 2004، ويستند كلا النموذجين على مقدار الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة<sup>1</sup>.

الفرق بينهما يتمثل في أن النموذج المطور والممثل في الشكل رقم (1/2) يحتوي على سبع فجوات بدلا من خمس فجوات وبالتالي يعتبر أكثر تفصيلا من النموذج السابق، ويتضمن هذا النموذج 07 فجوات كما يلي:<sup>2</sup>

**الفجوة 01:** فجوة المعرفة: توقعات الزبائن مقابل تصورات الإدارة: كنتيجة لوجود نقص في بحوث التسويق، وعدم كفاية الاتصالات الصاعدة إلى المستويات العليا، وطبقات كثيرة جدا في الإدارة (تسلسل هرمي طويل جدا)؛

**الفجوة 02:** فجوة المعايير القياسية: تصورات الإدارة مقابل مواصفات الخدمة: كنتيجة لعدم الالتزام بجودة الخدمة، تصور من عدم الجدوى، عدم كفاية توحيد المعايير وغياب تحديد الأهداف؛

**الفجوة 03:** فجوة التسليم: مواصفات الخدمة مقابل تسليم الخدمة: كنتيجة لغياب العمل الجماعي، موظفين ضعيفي المستوى، تكنولوجيا رديئة، ونقص في التحكم المدرك؛

**الفجوة 04:** فجوة الاتصالات الداخلية: تقديم الخدمات مقابل الاتصالات الخارجية: كنتيجة لوجود اتصالات أفقية غير ملائمة والميل إلى إعطاء وعود كثيرة؛

**الفجوة 05:** فجوة الإدراك: التباين بين توقعات الزبائن وتصوراتهم لتقديم الخدمة: نتيجة للجهود المبذولة من طرف الزبائن، ونقص الثغرات على جزء من مقدم الخدمة، في هذه الحالة تتأثر توقعات الزبائن من خلال مدى الحاجات الشخصية للزبائن، الكلمة المنطوقة بالفم، والخبرات نتيجة التجارب السابقة؛

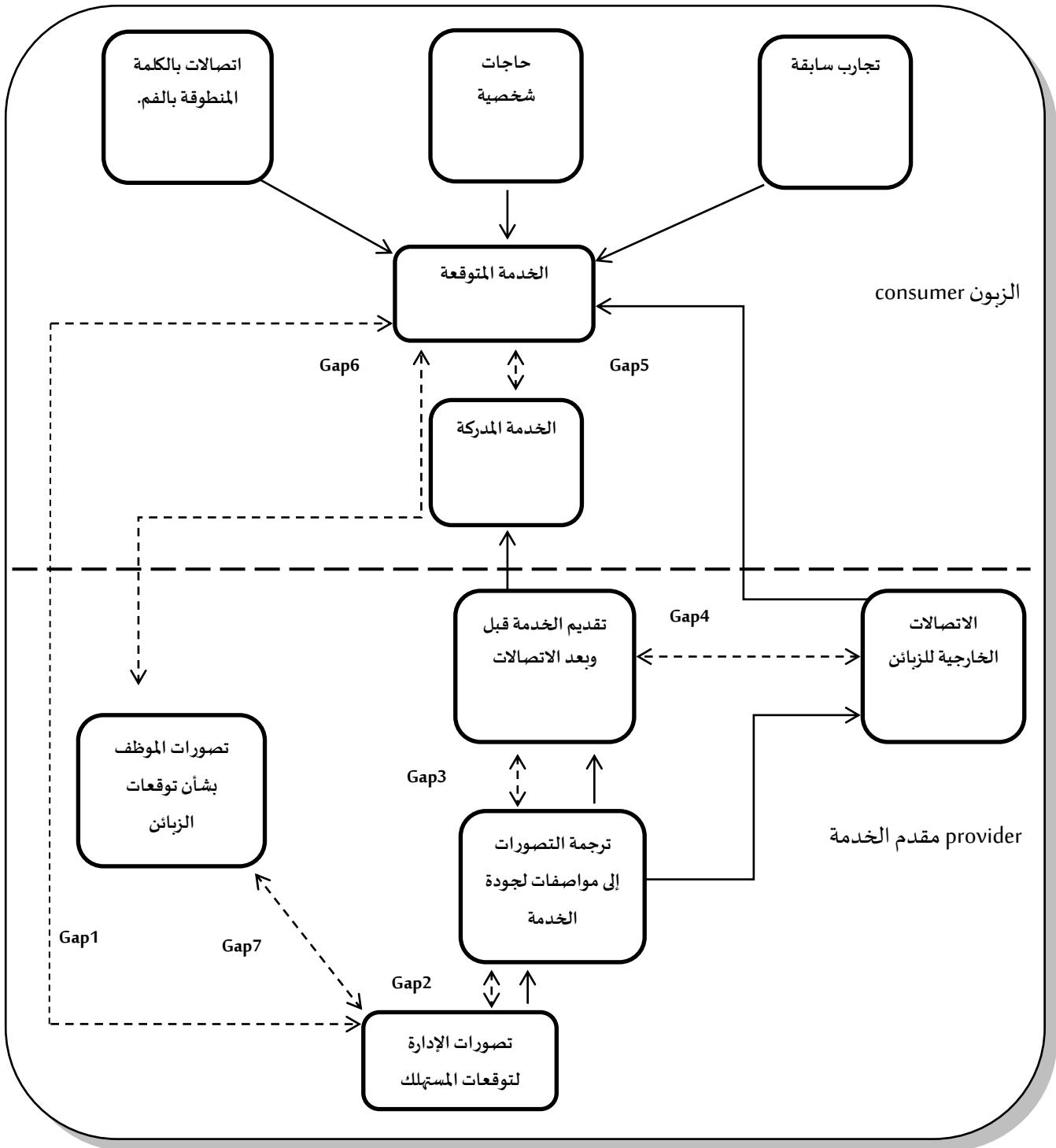
**الفجوة 06:** فجوة التفسير: التباين بين توقعات الزبائن وتصورات الموظفين: نتيجة للاختلاف في فهم توقعات الموظفين من خلال مقدمي الخدمة في الخطوات الأمامية؛

**الفجوة 07:** فجوة الخدمة: التناقض بين تصورات الموظفين وتصورات الإدارة: باعتباره نتيجة الاختلاف في فهم توقعات الزبائن بين المديرين وموظفي الخطوات الأمامية (مقدمي الخدمة).

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص 100-102.

<sup>2</sup> Shahin, A, Samea, M. Op. Cit, p2.

الشكل رقم (1/2): نموذج فجوات جودة الخدمة



Source : Shahin A, Samea, M\_ (2010), Developing the model of service quality Gaps, A critical Discussion, Business management and strategy, Vol1, No1, p2.

وفقا لبراون وبوند (Brown & Bond) نموذج الفجوة يعتبر الأفضل، لأنه يساهم بقيمة تجريبيا في أدبيات الخدمة، ويحدد النموذج 07 ثغرات تتعلق بالمفاهيم الإدارية لجودة الخدمة، والمهام المرتبطة بتقديم الخدمات إلى الزبائن<sup>1</sup>. فالفجوات الستة الأولى (1، 2، 3، 4، 6، 7) تحدد الوظائف لطريقة تقديم الخدمة، في حين أن الفجوة 5 تتعلق بالزبون واعتقاده كيف يكون المقياس الحقيقي لجودة الخدمة، والفجوة التي تؤثر في مقارنة سيرفكوال هي الفجوة 5.

وتعتبر سيرفكوال الأداة الأكثر استخداما لقياس جودة الخدمة، وهي تهدف إلى قياس إدراك الخدمة عبر خمسة أبعاد حددها باراسورامان، زيثمال وبيري وهي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (2/2): أبعاد جودة الخدمة في مقياس سيرفكوال

البعد	تعريفه	عدد البنود Items in scale	Definition	Dimensions
الموثوقية	هي قدرة المؤسسة على تقديم الوعود في الوقت المحدد، بثقة وبدقة	4	The ability to perform the promised service dependably and accurately	Reliability
الضمان	تعبّر عن مدى احترام مقدمي الخدمة وقدرتهم على التواصل بثقة مع الزبائن	5	The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence	Assurance
الملموسية	تتمثل في التسهيلات المادية والمعدات والتجهيزات ومظهر الأفراد بينما تقدم الخدمة للزبائن	4	The appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials	Tangibles
التعاطف	تشمل طريقة التقارب، الاتصال وفهم الزبائن، والاعتناء والفهم الفردي التي تقدمها المؤسسة	5	The provision of caring, individualized attention to customers	Empathy
الاستجابة	هي استعداد مقدم الخدمة لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة بسرعة	4	The willingness to help customers and to provide prompt service	Responsiveness

Source : Buttle, Frances, (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda, European Journal of Marketing,

Vol. 30, No.1, p9.

<sup>1</sup> Shahin, A, Samea, M. Op. Cit., p 4.

<sup>2</sup> Parasuraman, A., et al. Op. Cit, p23.

يتكون المقياس وفق ما صممه الثلاثي الأمريكي من مجموعتين كل منها تحتوي على 22 عبارة، ويتم قياس كل منها على مقياس ليكارت من 1 إلى 7 درجات (Likert 1-7)، تهدف المجموعة الأولى إلى تحديد توقعات الزبائن للخدمة (الجودة المتوقعة)، في حين المجموعة الثانية فتهدف إلى تحديد اتجاهات الزبائن نحو أداء الخدمة (الجودة المدركة الفعلية)، وبطرح الفرق بين الإجابات (الأداء - التوقعات) كما هو موضح في المعادلة رقم 1 يتم تحديد ما يسمى بالفجوات والتي تعبر عن درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة<sup>1</sup>. والفجوة هي الاختلاف أو الاختلال أو التفاوت الذي يتقرر وجوده بين إدراك أداء المؤسسة وبين التوقعات السابقة للزبون<sup>2</sup>، وبالتالي فإن جودة الخدمة حسب هذا المقياس تعبر عن "اتجاه التناقض (الفرق) بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم"<sup>3</sup>، بمعنى أن جودة الخدمة يمكن قياسها من خلال مقارنة فكرة الزبائن حول ما يجب تقديمه من قبل مقدم الخدمة أي "التوقعات" مع جودة الخدمة التي يتم تقديمها فعلياً "الإدراكات"، وبالتالي تحسب جودة الخدمة (Q) على أنها الفرق بين الجودة المتوقعة (E) والجودة المدركة (P)، حسب المعادلة رقم 1.

المعادلة 1<sup>4</sup>: حساب جودة الخدمة حسب مقياس سيرفكوال

$$\begin{aligned} \text{الجودة} &= \text{الإدراكات} - \text{التوقعات} \\ SQ_i &= \sum (P_{ij} - E_{ij}) \\ i &= 1, \dots, n \\ j &= 1, \dots, n \end{aligned}$$

SQ<sub>i</sub>: الجودة المدركة لدى الفرد i .

E<sub>ij</sub>: التوقع لدى الفرد i في البند j.

P<sub>ij</sub>: الأداء المدرك لدى الفرد في البند j.

n: عدد الأفراد المستجوبين، i عدد البنود في المقياس

من خلال مقارنة توقعات الزبائن قبل تقديم الخدمة وإدراكهم للخدمة الفعلية. وحسب الأمريكيين الثلاثة، فإنه إذا كانت خواص المنتج تختلف عن تلك المتوقعة يشعر الزبائن بأن رغباتهم لم يتم تلبيةها، وإذا كانت خواص المنتج تفوق التوقعات يصل الزبائن إلى مرحلة القبول التام والرضا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Parasuraman, A., et al. Op. Cit, p23.

<sup>2</sup> Loke S.P, et al. Op. Cit, p25.

<sup>3</sup> Parasuraman, A. et al. (1988). Op. Cit, p17.

<sup>4</sup> Jain S.K, Gupta. G. (2004). Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales, VIKALPA, Vol29, No 2, p27.

<sup>5</sup> حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص 141.

## ثانياً: نموذج سيرفكوال بين التطبيق والنقد

على الرغم من أن العديد من الدراسات قد استخدمت نموذج سيرفكوال كإطار لقياس جودة الخدمة إلا أنه وجه لهذا النموذج العديد من الانتقادات النظرية والعملية، توجد أساساً في أدبيات تسويق الخدمات. ومعظم هذه الانتقادات تتمحور حول صحة الأبعاد الهيكلية لتفسير وتنفيذ الأداة<sup>1</sup>، رغم أن العديد من الباحثين وجدوا أن هذه الأداة صالحة وموثوق بها في العديد من الدراسات، إلا أنها انتقدت بسبب استخدامها لنتيجة الفجوة، والصياغة السلبية التي تم استخدامها، قياس التوقعات، الصياغة الإيجابية والسلبية لبعض البنود وإمكانية تعميم الأبعاد<sup>2</sup>. وعموماً يمكن تلخيص بعض الانتقادات الموجهة لهذا النموذج فيما يلي:<sup>3</sup>

- نموذج الفجوات: هناك عدد قليل من الأدلة التي تثبت أن الزبائن يقومون بتقييم جودة الخدمة من خلال الفجوة بين الإدراكات والتوقعات؛
  - الأبعاد: أبعاد سيرفكوال الخمسة (RATER) ليست عالمية، كما أنه يوجد ارتباط عالي بين هذه الأبعاد؛
  - التوقعات: يستخدم الزبون معايير أخرى لتقييم جودة الخدمة، وسيرفكوال تم تفضيلها لقياس توقعات مطلقة للزبائن؛
  - تكوين البنود: أربعة أو خمسة بنود لا يمكنها التقاط التباين بين أبعاد جودة الخدمة؛
  - مقياس ليكارت: مقياس ليكارت ذو (7) درجات معيب؛
  - الفجوة: مقياس سيرفكوال يقيس الرضا وليس الجودة.
- هذه بعض الانتقادات الموجهة للنموذج من قبل باتل (Buttle) في مقال له عام 1996، وتشير هذه الانتقادات إلى أنه لا تزال هناك الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول هذا النموذج، وذلك لتبديد الشكوك التي لا تزال تدور حوله.
- من جهة أخرى وجدت العديد من الدراسات أن هذه الأداة يجب أن تعدل قبل استخدامها من قبل مختلف المؤسسات لمختلف الصناعات<sup>4</sup>، حيث يشير كل من إيفارسون وليندستران (Lindstrand & Ivarsson) غير أنه يوجد قيودان رئيسيان يتمثلان أساساً في:<sup>5</sup>
- القيد الأول: قلة الدراسات التجريبية التي تثبت صحة النموذج تجريبياً، وضعف تطبيقه على مختلف الصناعات على الرغم من ادعاء الباحثين الأمريكيين بأن النموذج عام؛

<sup>1</sup> Ghaswyneh A.M, et al, (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol13, Issue 6,, p68.

<sup>2</sup> Khan A.M, Op. Cit, p166.

<sup>3</sup> Buttle, Frances, (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda, European Journal of Marketing, Vol. 30, No.1, pp.10-11.

<sup>4</sup> Upal, M. Op. Cit, p20.

<sup>5</sup> Ivarsson.A, Lindstrand.D, Op. Cit, p25.

- القيد الثاني: هذا النموذج خضع للبحث على نطاق واسع، وقد تم تطويره لكي يتم تكييفه لمجموعة من الصناعات المختلفة، وحاجة صناعة لمقاييس معينة يأتي من حقيقة أن كل صناعة لديها خصائص مختلفة، وبالتالي يجب أن تكون ممثلة بعوامل جودة مختلفة.

بالرغم من هذه الانتقادات إلا أن الثلاثي الأمريكي باراسورامان، زيثمال وبيري يؤكدون على أن " سيرفكوال توفر مخطط بحثي أساسي... والتي يمكن تكييفها أو استكمالها لتناسب الخصائص أو الاحتياجات البحثية المحددة لمؤسسة معينة"<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نموذج أداء الخدمة سيرفبارف (SERVPERF)

يعتبر كرونين وتاييلور من أبرز المنتقدين لاتخاذ مقياس سيرفكوال كنموذج لقياس جودة الخدمة، واقترحوا أن يتم تجاهل عنصر التوقع (E) من سيرفكوال والتركيز فقط على الأداء (P)، هذا المقياس المسمى بمقياس أداء الخدمة سيرفبارف وهو يحسب بالطريقة التالية: جودة الخدمة = الأداء.

إذن فمقياس سيرفبارف لا يعتمد على التوقعات في حساب جودة الخدمة، وقد قدم كرونين وتاييلور أدلة واضحة وتجريبية عبر العديد من الصناعات منها (البنوك، مؤسسات التنظيف، الوجبات السريعة) لتأكيد تفوق نموذج "الأداء فقط" على نموذج الفجوة (مقياس سيرفكوال)، وتحتوي إدراك الأداء كمكون وحيد<sup>2</sup>.

مقياس سيرفبارف يشمل 22 بند، وبالتالي فإن الأداء المدرك الأعلى يعني أعلى جودة خدمة حسب المعادلة التي يمكن التعبير عنها كالتالي:

المعادلة 2<sup>3</sup>: حساب جودة الخدمة حسب نموذج سيرفبارف

$$SQ_i = \sum_{j=1, \dots, n} P_{ij}$$

SQ<sub>i</sub>: الجودة المدركة لدى الفرد i

P<sub>ij</sub>: الأداء الفعلي لدى الفرد في البند j.

n: عدد الأفراد المستجوبين، i عدد البنود في المقياس

منهجياً يمثل مقياس سيرفبارف تحسن ملحوظ على مقياس سيرفكوال، ليس فقط في كونه أكثر كفاءة في تخفيض عدد البنود، حيث وجدت أنها تجريبياً متفوقة على مقياس سيرفكوال بحيث أنها قادرة على تفسير المزيد من التباين في إجمالي جودة الخدمة<sup>4</sup>.

وعلى الرغم من أن مقياس سيرفبارف لا يزال متخلفاً وراء سيرفكوال في التطبيق إلا أن الباحثين بدأوا بالاستفادة بشكل كبير من الأداء فقط في قياس جودة الخدمة.

<sup>1</sup> Parasuraman, A, et al. (1988).Op .Cit, p23.

<sup>2</sup> Jain S.K, Gupta. G, Op. Cit, p28.

<sup>3</sup> Ibid, p28.

<sup>4</sup> Ibid, p28.

في دراسة لجاين وغوبتا (Jain & Gupta) في مقارنة أجروها على مقياسي سيرفكوال و سيرفبارف أكدوا خلالها أنه على الرغم من عدد البحوث التي أجريت في مجال قياس جودة الخدمة إلا أنه لم يتضح بعد أي المقياسين هو مقياس أفضل لجودة الخدمة، فمن منظور تشخيصي، فإن مقياس سيرفكوال (P-E) يشكل خياراً أفضل لأنه لديه مقارنة مباشرة بين توقعات وإدراكات الزبون، وبذلك فهو يوفر تشخيص أكثر واقعية خصوصاً لحالة الوقت والقيود المفروضة على الموارد، وبالتالي فهذا المقياس قادر على توجيه الاهتمام الإداري إلى مجالات الخدمة التي تعاني من نقص من وجهة نظر الزبون، والتي تتطلب اهتماماً فورياً<sup>1</sup>، في حين أن مقياس سيرفبارف أقدر على تفسير التباين في مقياس الجودة المدركة، كونه يتجنب المفهوم المقعد للتوقعات والنقائص العملية المترتبة عن مفهوم الفجوة<sup>2</sup>.

#### رابعاً: مبررات استخدام سيرفكوال في الدراسة

بما أن هذه الدراسة ستعنى بالبحث عن تحسين جودة الخدمة ضمن إطار استراتيجية المحيط الأزرق لدى متعاملي الهاتف النقال، وسيتم ذلك من خلال استخدام أداة مخطط جودة الخدمة المطورة من قبل ايفارسون ولينستراند، ويفترض في هذه الأداة حساب كلا من مستوى الجودة المتوقعة ومستوى الجودة المدركة، كما يتوجب أن يكون مستوى الجودة المحسوب بطريقة (المعادلة 1) بالتوازي مع تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الجودة مقارنة بالعوامل الأخرى، بمعنى أنه إذا كان عامل واحد أكثر أهمية من عامل آخر؛ فإن مستوى جودة هذا العامل سوف تحصل على أهمية نسبية عالية.

معظم خصائص الجودة المستخدمة في مقاييس جودة الخدمة يمكن أن تختلف عبر مختلف أنواع الخدمات، نأخذ مثال الأمان يمكن أن يكون محددًا لجودة خدمة البنك ولكن لا يكون ذا أهمية بالنسبة لزيائن صالون التجميل حيث يكون هناك محدد آخر الاستجابة مثلاً، بما أن خصائص جودة الخدمة ليست بنفس الأهمية عبر مختلف قطاع الخدمات، فقد تم اقتراح الأهمية النسبية في مقاييس جودة الخدمة<sup>3</sup>. ويمكن قياس الأهمية النسبية بطريقة مباشرة عبر استبيان توضع به جميع العوامل ثم يطلب من المستجوبين لتوزيع 100 نقطة بين العوامل (في الغالب تكون 6 درجات)، وهناك طريقة أخرى إحصائية وهي تحليل الانحدار<sup>4</sup>، والتي سيتم شرحها في الفصل الرابع.

<sup>1</sup> Jain S.K, Gupta. G, Op. Cit, p34.

<sup>2</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> Jain S.K, Gupta. G, Op. Cit, p29.

<sup>4</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سابق، ص 69.

### المبحث الثاني: الجمع بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة

النمو الاقتصادي، التقدم التكنولوجي، الإبداع، الابتكار والاختراع، كلها مصطلحات حديثة. يعتبر مفهوم الابتكار مفهوم جديد يضيف نقلة نوعية تؤدي إلى تغييرات في المؤسسة نفسها، فهو "التدمير الخلاق، الذي يحدث ثورة بلا انقطاع داخل الهيكل الاقتصادي، وتدمير عناصرها الهرمة (التي عفا عليها الزمن) وإنشاء عناصر جديدة باستمرار"<sup>1</sup>، كما أنه مفهوم واسع يشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين، ويمنحها تقدماً في المراكز التنافسية، ضمن هذا المبحث سنحاول الجمع بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة ومن أجل تحقيق الجمع بينهما، تم تصنيفهما في مجال أوسع ليتم معرفة ما إذا كان المفهومان متوافقان.

#### المطلب الأول: التحقق من العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة

إذا أرادت المؤسسة تطوير نشاطها يتوجب عليها الاستثمار في الابتكار، في العديد من قطاعات النشاط يعتبر الابتكار عامل مهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكن أن نعرف الابتكار بأنه درجة الجودة التي يمكن أن تؤدي إلى تعديل العمليات (مثلاً عمليات التصنيع) وتعديل السلع والخدمات التي يتم تسويقها، وعلى العكس فإن الاختراع عاد ما يتوافق مع اكتشاف الفكرة، أما الابتكار فيتمثل في وضع الاختراع موضع التنفيذ. ناقش الكثير من الباحثين موضوع الابتكار والإبداع والاختراع ولم يصلوا إلى تعريف محدد ودقيق لهذه المصطلحات، وغالباً ما يتم الخلط بين هذه المفاهيم. تركيزنا في هذه الدراسة سيكون على الابتكار، وحسب شدة الابتكار يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار هما: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي أو التحسيني كما يسميه بعض الباحثين.

من خلال هذا المطلب سنحاول التركيز فقط على مفهوم الابتكار بغض النظر عن التداخلات التي بينه وبين المفهومين السابقين باعتباره أنه جزء مهم من استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة، كما سنقوم بمناقشة الأدبيات التي صنفت كل من استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة ضمن الابتكار.

#### أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق والابتكار التعطيلي (Disruptive Innovation)

يعتبر الابتكار مفهوم جديد يعطي نقلة نوعية تؤدي إلى تغييرات في المؤسسة نفسها فهو: "التدمير الخلاق (Creative Distruction) كما وصفه جوزيف شومبيتر (J.Shumpeter) عام 1939 وذلك من خلال اعتبار الابتكار أنه إنشاء (Creator) و معطل (Destroyer) للمؤسسات معاً، وقد قام عدد من الباحثين بتفسير ذلك بأن التكنولوجيا قد تؤدي إلى موجات من "التعطيل الخلاق"<sup>2</sup>، الذي يعطل هياكل الأسواق القائمة من خلال إدخال

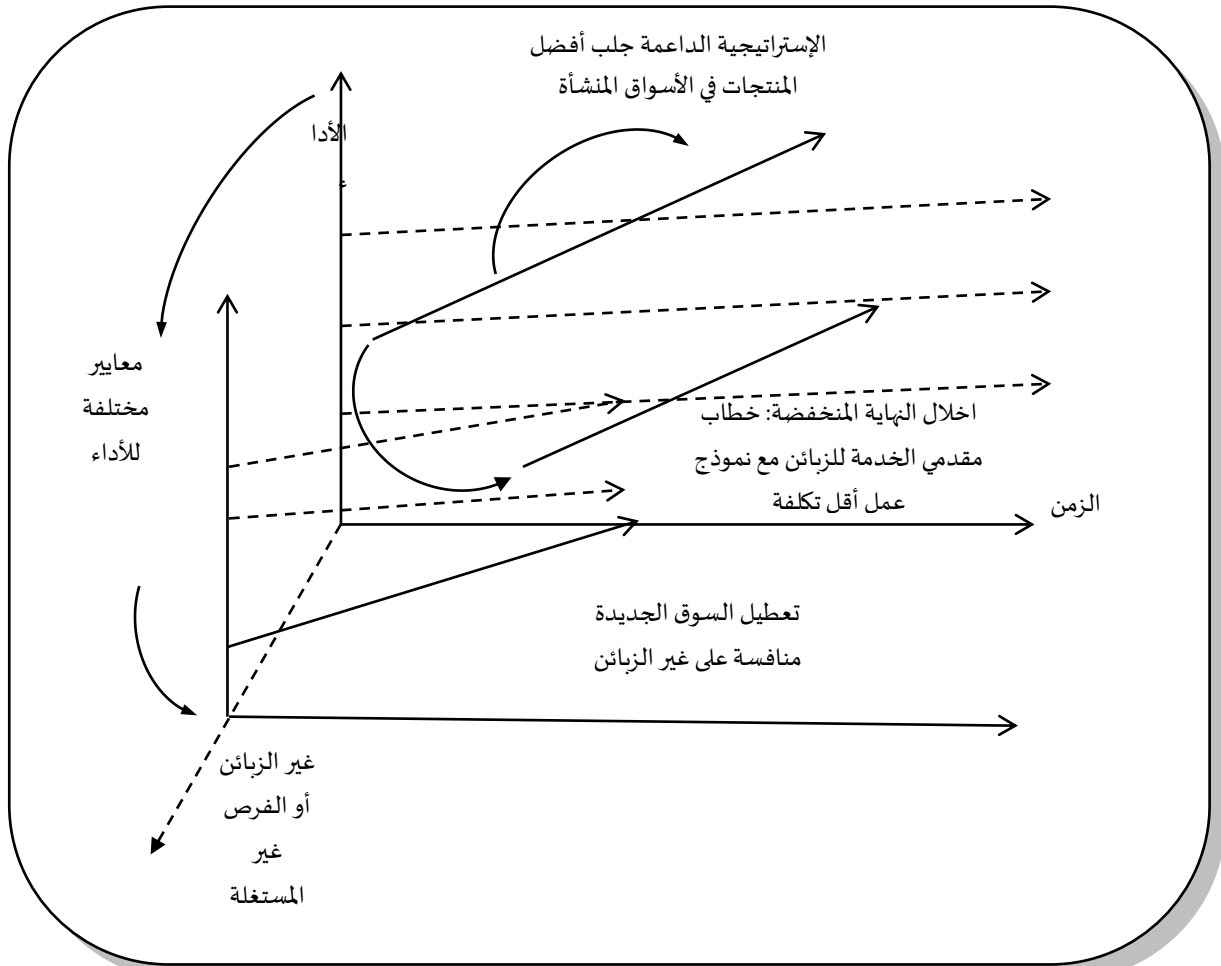
<sup>1</sup> Benyetho K (2014), *Rôle de L'innovation dans L'amélioration de la Qualité du Management et de L'organisation des PME internationales Marocaines*, Dossiers de recherche en Economie et Gestion, Numéro Spéciale, p493.

<sup>2</sup> Utterback, J.A, Acee, H.J. (2003). *Disruptive Technology*, Presented at The Pavitt Conférence, University of Sussex, England, p02.

منتجات جديدة والتي تتسبب في نمو مؤسسات جديدة<sup>1</sup>. وقد وصف كانتر (Kanter) الابتكار بأنه "توليد، قبول، وتنفيذ الأفكار، العمليات، والمنتجات الجديدة"<sup>2</sup>.

تم التعرض سابقا إلى مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بالتفصيل، وتم إبرازها كاستراتيجية حديثة قائمة على ابتكار القيمة التي تقوم بإنشائها المؤسسة لزيائنها، وقد قام بعض الباحثين أمثال إيفارسون ولينستراند بتصنيف استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الابتكار التعطيلي، ما يدل على ذلك النموذج الذي اقترحه كريستensen (Christensen) سنة 2003 ضمن كتابه (The Innovator's Dilemma) أو (عقبة المبتكر) حيث صنف الابتكار التعطيلي أو التخريبي أو الهدام كما يطلق عليه بعض الباحثين (Disruptive Innovation) ضمن ثلاث أبعاد موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2/2): الأبعاد الثلاث لنموذج العمل الابتكاري



Source : Christensen, C.M, Raynor, M.E. (2003). The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press, Boston, p44.

<sup>1</sup> Lumpkin, G.T, Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construst and Linking it to Performance, Academy of Management Review, Vol.21, N1.

<sup>2</sup> Kanter, R.M, (1983). The Changes Masters : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, Newyork, Simon and Shuster, p.20-21.

النموذج المقترح من قبل كريستensen يدل على أن الأداء المطالب به من قبل الزبائن في الأسواق الحالية يتزايد عبر الزمن، وفي الغالب تحسين الأداء المقدم لديه مسارات مختلفة من أجل الوصول إلى الأداء المطالب به من قبل الزبائن، وبالتالي فعندما يختلف المسار والأداء المقدم يتجاوز الأداء المطالب به من قبل الزبائن هنا تظهر تكنولوجيات جديدة مما يوفر للمبتكرين الانتقال إلى زبائن جدد<sup>1</sup>.

ويتم تصوير شبكة القيمة (في المحور المتجه نحو القارئ) محور (غير الزبائن) أو (عدم وجود فرص للاستهلاك)، فالمؤسسات ضمن شبكة القيمة لهذا المحور لا تتنافس على الزبائن القدامى أو الفرص القديمة للاستهلاك، لكن على غير الزبائن في سوق جديدة تماما مع عدم وجود منافسة.

في نفس الوقت المؤسسات في شبكة القيمة القديمة عالقون في السوق القديمة مع المنافسة الحادة بين المنافسين، ذلك أن هذه المؤسسات تتنافس ضد بعضها البعض على نفس الأبعاد لكن بما أنه يوجد قيمة مختلفة على أبعاد مختلفة لزبائن مختلفين تقوم المؤسسة بإنشاء قطاعات سوقية مختلفة ضمن نفس شبكة القيمة، وبالتالي فإنه يمكن أن يحدث انقطاع في القيمة القديمة (تعطيل النهاية المنخفضة)، واقترح (فكرة تعطيل السوق) عن طريق إضافة بعد جديد يركز على الزبائن الجدد والسياقات الجديدة (منافسة على غير الزبائن) وبالتالي شبكة قيمة جديدة<sup>2</sup>، وبهذا فإن تركيز الابتكار التعطيلي يكون على اقتراح قيمة مختلفة تماما عن ما كانت في السابق.

ويمثل الابتكار التعطيلي مقارنة تفتح أسواق جديدة من خلال تقديم السلعة أو الخدمة في متناول عدد كبير من الزبائن الذين لم يكونوا في وقت سابق قادرين على الوصول إليه، و المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تسعى إلى توفير جودة مرتفعة على الرغم من تركيزها على التكلفة المنخفضة، وبالتالي تطرح منتجات ذات جودة مرتفعة بأسعار معقولة، الهدف من الابتكار التعطيلي هو الحصول على ميزة تنافسية من خلال الجودة المرتفعة وبسعر معقول، وبالتالي التقاط الزبائن في مساحات السوق التي تعاني من نقص أو غير المستغلة وذلك يتوقف على إيجاد زبائن جدد<sup>3</sup>، كما ويهدف إلى جعل المنتجات أكثر سهولة وبأسعار مناسبة، وبالتالي إتاحتها إلى أكبر عدد من الناس<sup>4</sup>. وهذا ما تركز عليه استراتيجية المحيط الأزرق.

يؤكد ماركيدس (Markides) في مقاله سنة 2006 أن الابتكار الجذري يتجه إلى أن يكون ابتكار تعطيلي، وذلك من خلال استناد الابتكار الجذري إلى إنشاء منتجات جديدة تماما مثل (السيارات، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الهواتف النقالة، ... الخ) مما يؤدي إلى تعطيل الزبائن لأنها تقوم بتقديم منتجات جديدة تقترح قيمة

<sup>1</sup> Thomond, P., et al. (2003). Disruptive Innovation: Removing the Innovators' Dilemma. British Academy of Management 2003 Conference Proceedings. Harrogate: Cranfield University, p5.

<sup>2</sup> Day G., et al, Wharton on Managing Emerging Technologies (pp. 150-171). New York: Wiley. In Ivarsson, A, Lindstrand, D. (2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry

<sup>3</sup> Wandiga, C.A. (2014). Disruptive and Value Innovation: An Examination of Umicore's Sustainability Transformation, p03.

<sup>4</sup> التقنية الهدامة، مبادرة الباحثون السوريون، سلسلة الإدارة في 2000s، 2014.

جديدة، قاطعة بذلك العادات الإستهلاكية السائدة والسلوكيات المألوفة، وهي تعطل الأسواق لأنها تنشأ فرصا من الكفاءات والأصول المكتملة، ونادرا ما تعتمد هذه الابتكارات على الطلب، فهي تنتج عن العرض<sup>1</sup>. من جهة أخرى يشير لي، أولسن وتريمي (Lee, Olsen & Trimi) في مقال لهم نشر عام 2012 أنه يوجد أربعة مجالات لخلق القيمة وهي:<sup>2</sup>

- **المجال الأول:** يتمثل في الاستفادة من الأفكار المبتكرة لتقييم السلع والخدمات أو حتى المشاريع الجديدة، هذه العملية تتطلب جهودا تعاونية من الشركاء الداخليين والخارجيين، وهذا ما يعبر عنه بالمحيط الأزرق الجديد.
- **المجال الثاني:** يشمل ابتكار سلسلة القيمة (Value Chain Innovation) لجعل أسلوب البناء أكثر فعالية مما يؤدي إلى خفض التكاليف؛ تحسين الجودة؛ و/أو زيادة سرعة العملية، فالعديد من ابتكارات العملية، مثل الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time)؛ إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛ ستة سيجما (Six Sigma)؛ التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) كلها تهدف إلى هندسة سلسلة قيمة أكثر فعالية؛
- **المجال الثالث:** هو إعادة بناء (Reinventing) مفهوم قيمة الزبون، بالرغم من أن القيمة التقليدية للزبائن من خلال السعر؛ الجودة؛ السرعة؛ والتخصيص تبقى ضرورية، إلا أن طلب الزبائن أصبح يتعدى ذلك إلى الخبرة العاطفية، الفائدة العامة، فالزبون أصبح يشارك في عملية اختبار المنتج؛
- **المجال الرابع:** يتمثل في توسيع قاعدة الزبائن، فالمستخدمين النهائيين هم أهم عنصر لنجاح الأعمال، مع ذلك فإن الزبائن الإلكترونيين (e-customers) الذين يقومون بعملية الشراء عبر الأنترنت، الزبائن العالميين (المقيمين بالخارج)، ومجتمع الزبائن الذين لديهم تأثير كبير على السوق بأكمله وغير الزبائن الذين يعتبرون زبائن محتملين هم أيضا ذوي أهمية للمؤسسة في إنشاء قيمة للزبون، وأيضا إنشاء قيمة متباينة لمجموعات محددة من الزبائن.

أشار بلانكو و لورن (Blanco & Loarne) في كتابهما حول إدارة الابتكار (Management de l'innovation) إلى أن المنافسة تتأسس بناء على ابتكارات تدريجية مستمرة والتي غالبا ما تكون مكلفة جدا من أجل تنفيذها داخل المؤسسات، وأشارا أيضا أن المؤسسة التي تريد اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق يتوجب عليها اعتماد الابتكار الجذري (Radical Innovation)<sup>3</sup>.

ويشير الابتكار الجذري إلى نوع من أنواع الابتكار كما أشرنا سابقا، وبالتالي فهو يساعد في إنشاء القيمة من خلال اختراق التكنولوجيا القائمة واستبدالها بخبرات جديدة، وتكنولوجيا جديدة، والغرض من ذلك هو تحسين السلع والخدمات المقدمة للزبائن، لذلك فإن الجمع بين مفهوم الابتكار الجذري واستراتيجية المحيط

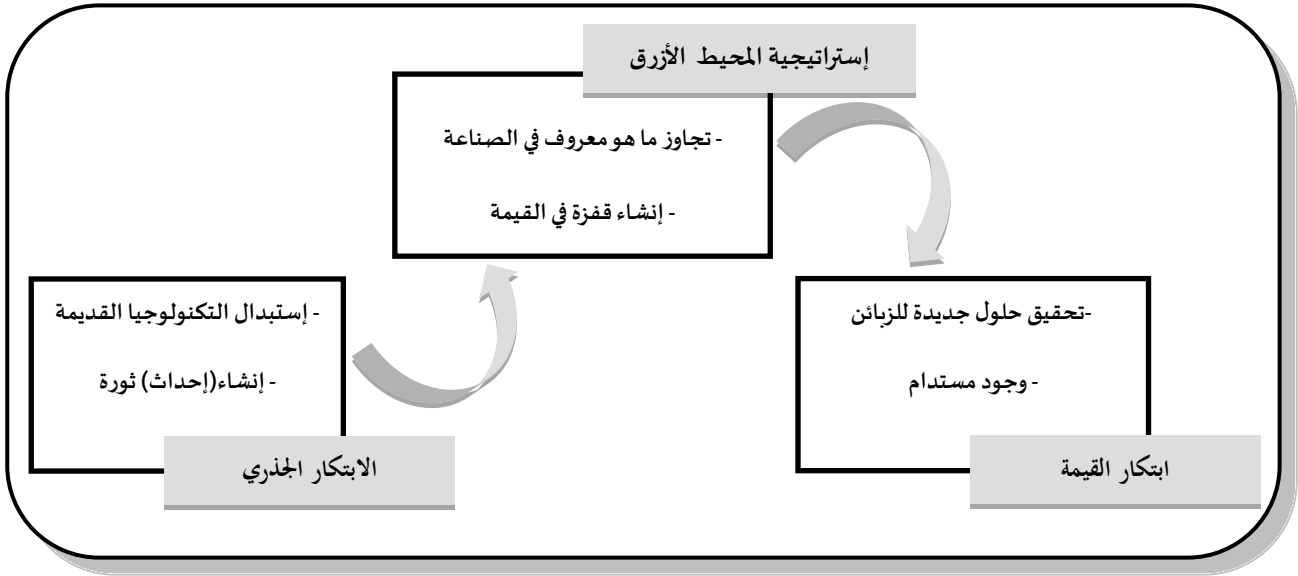
<sup>1</sup> Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory, Journal of product Innovation Management, Vol23, p22.

<sup>2</sup> Lee S M, et al (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, Management Decision, Vol.50, No.5, Emerald Group Publishing Limited, p825.

<sup>3</sup> Loarne L S, Blanco S, (2012), Management de l'innovation, Pearson Education, France p.43.

الأزرق يمكن أن يساعد في تقديم حلول ذات قيمة في السوق والتي سيكون لها سمة وميزة دائمة<sup>1</sup>، كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل (3/2): الابتكار الجذري واستراتيجية المحيط الأزرق من أجل استدامة ابتكار القيمة



Source : Malhotra D, Selhi S,(2014), The Rise Of Blue Ocean Strategy And Leadership, The International Journal Of Business & Management, Vol2, p252.

مجمل القول أن إنشاء قيمة للزبون يتطلب ابتكار وبالتالي استراتيجية المحيط الأزرق تسعى لخلق القيمة، فتركيزها إذن يكون أكثر على الابتكار، ومن خلال استعراض وجهات نظر الباحثين، نخلص إلى أنه يمكن تصنيف استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الابتكار التعطيلي، وبالنظر لإمكانية الجمع بين الابتكار التعطيلي والابتكار الجذري فلا إشكال في تصنيف استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الابتكار الجذري.

### ثانياً: جودة الخدمة والابتكار التحسيني

إذا ما حاولنا تصنيف جودة الخدمة بطريقة مماثلة لإستراتيجية المحيط الأزرق، فإنه يمكن تصنيفها ضمن الابتكار التحسيني، أو المتزايد أو التدريجي كما يسميه بعض الباحثين، وكما تم التطرق سابقاً فإن الابتكار نوعان جذري يتعلق بتغييرات جذرية في المنتج<sup>2</sup>، وآخر يعتمد على إجراء تحسينات في المنتج فهو تحسيني أو تزايد.

وإذا كانت الابتكارات الجذرية تُعبر عن تغييرات أساسية تمثل تغييرات جذرية في التكنولوجيا، فإن الابتكارات التحسينية هي تعديلات طفيفة في التكنولوجيا الحالية، والفرق الرئيسي بينهما يتمثل في درجة المحتوى التكنولوجي الجديد الذي يجسده الابتكار، ومن ثم درجة المعرفة الجديدة المتضمنة في الابتكار<sup>3</sup>. ويقترح دامانبور

<sup>1</sup>Deepali Malhotra, SwatiSelhi, Op.Cit, p252.

<sup>2</sup> Gallouj, F, Weinstein, O. (1997). Innovation In Services, Research Policy, Vol.26, No.5, p15.

<sup>3</sup> Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. Management Science, Vol32, N11, p.p.1422-1423.

(Damanpour) عام 1996 أن الابتكار يشمل "القيام بالأنشطة بطرق مختلفة لما هو معروف بالنسبة للمؤسسة، وهو يشمل تحسين المنتجات، العمليات أو الإجراءات بهدف تعزيز القيمة وأداء المنتجات ، العمليات أو الإجراءات"<sup>1</sup>؛ إذن وحسبه فإن تحسين المنتجات سواء سلع أو خدمات يعتبر ابتكار تحسيني. حسب فيشمان (Fichman) عام 2001 اعتبر الابتكار بأنه "عملية التنمية الإبداعية أو تنفيذ فكرة جديدة، حيث تركز على زيادة ميزات ووظائف للسلعة أو الخدمة لتحسين جودة المنتجات للجمهور المستهدف (الزبائن)"<sup>2</sup>، فالتحسينات في السلع والخدمات القائمة تتطلب ابتكارات مستمرة<sup>3</sup>، ويشير شومبيتر عام 1934 إلى أن ابتكار المنتج يتطلب إدخال سلع جيدة أو جودة جيدة للمنتجات الحالية<sup>4</sup>، وبما أن العديد من أنشطة الابتكار تحتوي على إضافة خدمات جديدة وتوسيع نطاق الخدمات القائمة و/أو تحسين عملية تقديم الخدمات، فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى نجاحها في تنفيذ ابتكارها في مجال الخدمات لإنشاء أسواق جديدة<sup>5</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الابتكار تشمل طرق جديدة لتوفير الخدمة مع التحسين في تقديم الخدمات، نذكر مثال يتعلق بتوفير خدمة مجالسة الأطفال الرضع مجاناً في أماكن السينما، هذه الخدمة تُعزز من قيمة الزبون وبالتالي إنشاء مساحة سوق جديدة، وهذه الأسواق الجديدة تجذب المزيد من الزبائن وتحسن الربحية<sup>6</sup>. الفكرة الجوهرية لهذه الإستراتيجية هي تعزيز القدرة على توليد الأفكار التي تزيد من القيمة من خلال الابتكار، إذن وكنيجة لمراجعة أدبيات الابتكار التحسيني يمكن تصنيف جودة الخدمة ضمن الابتكار التحسيني. بما أنه تمكنا من تصنيف إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن الابتكار التعطيلي وهذا بدوره ضمن الابتكار الجذري، وأيضاً تصنيف جودة الخدمة ضمن الابتكار التحسيني، هذا التصنيف يغير مسألة ما إذا بالإمكان الجمع بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة إلى مسألة أخرى تتمحور حول إمكانية الجمع بين الابتكار الجذري والتحسيني.

تتفق الدراسات الأدبية كدراسة أسينك (Assink) عام 2006، ودراسة غارسيا وكالتون (Calatone & Garcia) عام 2001، ودراسة ثوموند وليتيس (Thomond & Lettice) عام 2002، على أن الابتكار أنواع وأنه سلسلة متصلة بين الابتكار الجذري والتحسيني، وكما أشار غارسيا وكالتون بأنه غالباً ما تسمى "الابتكارات

<sup>1</sup> Damanpour, F.(1996). Organizational Complexity and innovation Developing and Testing Multiple Coningency Models, Management of science, Vol.42, No.5, p694.

<sup>2</sup> Noorani,I. (2014). Service Innovation and Competitive Advantage, European Journal of Business and Innovation Research, Vol.2, No.1, , p13.

<sup>3</sup> Ibid,p13.

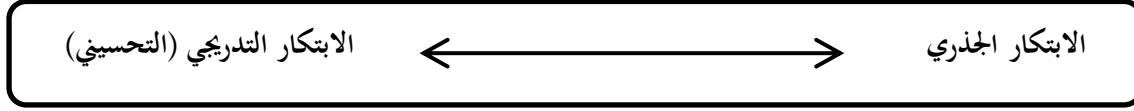
<sup>4</sup> Chen, J.S. & Tsou, H.T. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms Information Research, Vol.12, No.3. On the web site: <http://www.informationr.net/ir/12-3/paper314.html>] Accessed on 06 /07/ 2017 .

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Noorani,I, Op. Cit, p14.

الجزرية" للمنتجات في المراحل المبكرة للانتشار والتبني، و"الابتكارات التحسينية" تحدث في المراحل المتقدمة من دورة حياة المنتج<sup>1</sup>، وبذلك فإن كلاهما يندرج ضمن الابتكار، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4/2): الأشكال المختلفة للابتكار



Source : Mayrhofer U, (2007), Management Stratégique, Edition BREAL, France, p28.

## المطلب الثاني: إنشاء مخطط جودة الخدمة (SQC) وفق إطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق

بعد التحقق من إمكانية الجمع بين استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة، تبقى مسألة التأكد من تحسين جودة الخدمة ضمن إطار استراتيجية المحيط الأزرق. هذا المطلب سيُعنَى بعرض الأداة المقترحة من قبل الباحثان إيفارسون ولينسترناند في دراستهما عام 2014، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير أداة تبين للصناعة المتنقلة (Relocation Industry) تحويل خدماتها رقمياً من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.

### أولاً: مخطط جودة الخدمة (SQC)

طورت دراسة الباحثان إيفارسون ولينسترناند أداة تظهر للمؤسسات كيفية زيادة جودة الخدمة من خلال التحولات الرقمية، حيث اعتمدا في تطوير الأداة على مخطط استراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمليات الأربعة اللذان اقترحهما الباحثان كيم وماوبرغن عام 2005، وكتذكير لعمل مخطط استراتيجية المحيط الأزرق الذي تم التطرق له في الفصل الأول بالتفصيل<sup>2</sup>، فإن هذا المخطط يظهر كيفية زيادة القيمة المقدمة من قبل المؤسسة من خلال إعادة الهيكلة وتجديد الملف الاستراتيجي للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال:

- أولاً: تحديد القيمة الحالية للعوامل التي تستثمر فيها المؤسسة؛
- ثانياً: تحديد العوامل الجديدة التي يمكن أن تفتح مصادر جديدة لقيمة الزبائن؛
- ثالثاً: اتخاذ القرار بشأن أي من هذه العوامل ينبغي استبعادها، تخفيضها أو التأكيد عليها. ذلك أن هذا الإجراء يولد منحى قيمة جديد يصف كيف يمكن تطوير الملف الاستراتيجي للمؤسسة لتحسين وتعزيز قيمة الزبائن.

عيوب هذا الإطار هو أن وحدة التحليل (مستوى العرض للعوامل التنافسية) لا يمكن أن يكون كمياً، بمعنى أنه لا توجد وسيلة لقياس وإضافة القيمة المساهم بها لكل العوامل لتحديد القيمة الإجمالية للزبون وهذا ما جعل الإطار غير كاف للدراسة، وهو من بين أهم الانتقادات الموجهة لمخطط استراتيجية المحيط الأزرق.

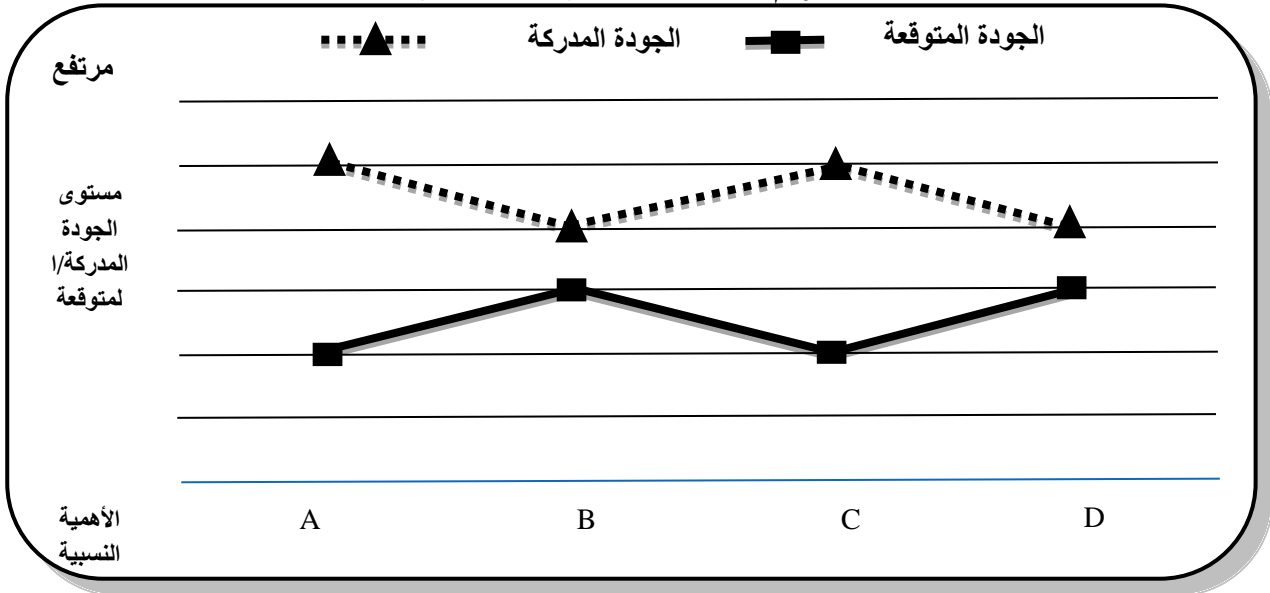
<sup>1</sup> Garcia, R., & Calatone, R. (2001). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, The Journal of Product Innovation Management , p112.

<sup>2</sup>Ivarsson.A, Lindstrand.D, Op.Cit, p29.

\*أنظر الصفحة 56 الفصل الأول.

- ومن أجل الاستفادة من مخطط BOS في سياق استخدامها لتحسين جودة الخدمة تم دمج مفهوم جودة الخدمة مع إستراتيجية المحيط الأزرق، وبالتالي تحدث التغييرات التالية:
- أولاً: يجب تغيير وحدة التحليل من قيمة الزبائن إلى جودة الخدمة لشمولية مصطلح قيمة الزبون، فإن جودة الخدمة هو مفهوم واضح بشكل جيد، ويمكن تحديده كمياً وقياسه.
  - ثانياً: عوامل القيمة (على طول المحور الأفقي في مخطط إستراتيجية المحيط الأزرق) يجب أن يتم استبدالها بعوامل الجودة، نفس الشيء بالنسبة لعوامل القيمة وبفس الطريقة لعوامل القيمة فإن بعض عوامل الجودة هي عوامل قائمة تتنافس عليها الصناعة حالياً، والبعض الآخر جديد، والتي تُكوّن مصادر جديدة وغير موجودة في وقت سابق لجودة الخدمة.
  - ثالثاً: وفقاً للجزء النظري لمقاييس جودة الخدمة، فإنه يتوجب تعيين الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل جودة الخدمة، الذي يسمح بحساب الجودة الشاملة للخدمة.
  - رابعاً: المنحنى الذي يشير إلى مستوى جودة الخدمة ولكل عامل من عوامل الجودة لم يعد يشير إلى منحنى القيمة، بل منحنى الجودة.
- الأداة الناتجة عن هذا التحليل، حسب إيفارسون وليندستراند بإمكانها تحسين جودة الخدمة، وتسمى هذه الأداة بمخطط جودة الخدمة (Service Quality Canvas) والتي يطلق عليها اختصاراً (SQC) ممثلة في الشكل الموالي:

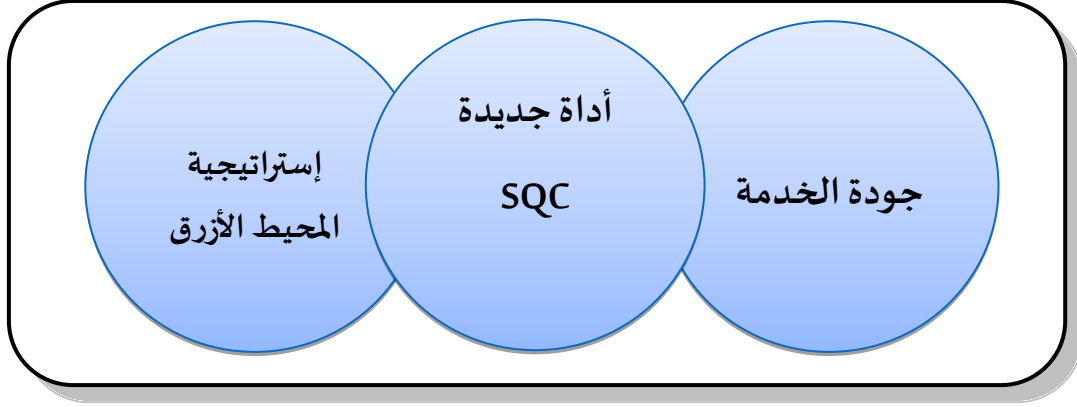
الشكل رقم (5/2): مخطط جودة الخدمة (SQC)



Source : Ivarsson,A, Lindstrand.D .(2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden , p28.

ويشير كل من إيفارسون وليندستراند إلى أنه يُمكن الجمع بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة في إطار تطوير أداة مخطط جودة الخدمة (SQC).

الشكل رقم (6/2): توضيح التصور لتطوير أداة مخطط جودة الخدمة (SQC)



Source : Ivarsson.A, Lindstrand.D. (2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden , p29.

### ثانياً: تحليل عمل مخطط جودة الخدمة

يعتمد مخطط جودة الخدمة على الخصائص الثلاث لإستراتيجية المحيط الأزرق وإطار العمليات الأربعة المذكور في الفصل الأول، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- التركيز (Focus)؛

- الإختلاف (Divergence)؛

- الشعار المقنع (Compelling Tagline).

هذه الخصائص هي تكميلية لبعضها البعض وإستراتيجية محيط أزرق بدون هذه الخصائص تبقى عالقة في المحيط الأحمر.

- التركيز: يعني أن منحى قيمة المؤسسة ينبغي أن يركز على عدد محدد من العوامل؛

- الإختلاف: هو مهم بالنسبة للمؤسسة من أجل إستراتيجية فعالة، وبدونه تفقد المؤسسة حق التفرد، فمعظم المؤسسات تشترك في نفس الوضع الإستراتيجي لأنها تفاعلية فقط وفي محاولة لمواكبة المنافسة؛

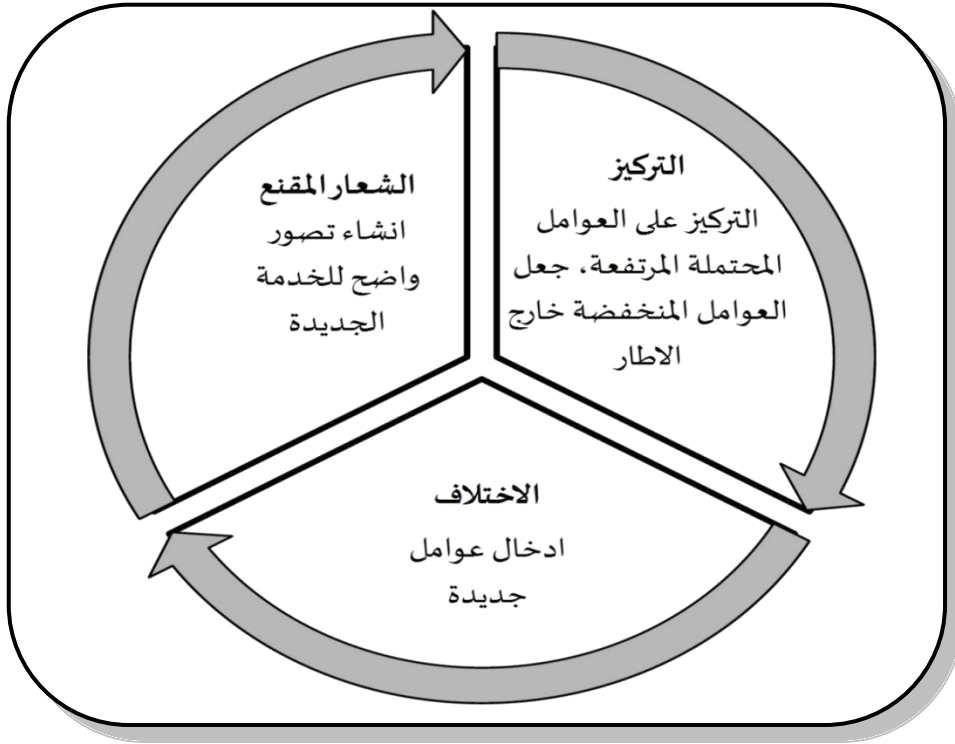
- الشعار المقنع: يجب أن يحمل هذا الشعار تلخيص لما تقدمه المؤسسة، وكيف تختلف عن منافسيها، لذلك يجب أن تكون الإستراتيجية مركزة ومختلفة في نفس الوقت، وهناك طريقة واحدة لإختبار فعالية الإستراتيجية هي التحقق من أن الشعار المقنع يجب أن يُركب على أساس الملف الإستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> Ivarsson.A, Lindstrand.D, Op.Cit, p20.

إستند الثنائي إيفارسون ولينستراند في تطوير الأداة على الخصائص الثلاثة لإستراتيجية محيط أزرق فعالة وإطار العمل الأربعة المذكورة أنفا في الفصل الأول\*.

ومن أجل وضع باسراتيجية مركزية يتوجب الإبقاء على عوامل الجودة التي تشتمل على إمكانات أعلى لتحسين الجودة ويتوجب إستبعاد العوامل ذات المستوى الأدنى في تأثيرها على جودة الخدمة أي ينبغي أن تكون خارج إطار تركيز المؤسسة، من أجل وضع إستراتيجية مختلفة، جودة الخدمة يجب أن تحدد بعوامل أخرى تختلف عن العوامل التقليدية للصناعة، أي ضرورة إضافة وتبني عوامل جودة جديدة، وأخيرا ومن أجل وضع استراتيجية فعالة يُفترض أن تنشأ هذه الخصائص تصورا واضحا لما تحدده الخدمة الجديدة كما يشرحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (7/2): خصائص باسراتيجية فعالة في سياق جودة الخدمة



Source: Ivarsson, A, Lindstrand, D. (2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden , p33.

في ظل الخصائص الثلاث لإستراتيجية محيط أزرق فعالة، عوامل الجودة يجب أن تنقسم إلى ثلاث مجموعات، حيث هناك تشابه بين هذه المجموعات الثلاث وإطار العمليات لإستراتيجية المحيط الأزرق.

1- عوامل التأكيد: تنطوي هذه العوامل على إمكانية كبيرة لتحسين جودة الخدمة والتي يجب أن تكون جزءا من تطوير الخدمات المستقبلية للمؤسسة.

\* أنظر الصفحة 59.

2- عوامل يجب إستبعادها من تركيز المؤسسة: هذه العوامل تنطوي على إمكانية أقل لتحسين جودة الخدمة، حيث أنه إذا قامت المؤسسة بتأكيد هذه العوامل قد تتحسن جودة الخدمة بشكل هامشي أو لا تتحسن.

3- عوامل يتوجب إضافتها إلى الخدمة: هذه العوامل لا توجد ضمن خدمات المؤسسة الحالية، لكن سيكون لها تأثير كبير على جودة الخدمة إذا تم تبنيها. ومن أجل تصنيف العوامل في المجموعات الثلاث يجب استخدام المقاييس التالية: الأهمية النسبية، مستوى الجودة ومستوى الجودة المتوقعة، يلخص الجدول الموالي هذه المجموعات وخصائص عوامل كل مجموعة.

الجدول رقم (3/2): تصنيف عوامل جودة الخدمة

عوامل ل:	الخصائص	إمكانية التحسين
التأكيد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية نسبية مرتفعة</li> <li>• مستوى جودة منخفضة</li> <li>• مستوى جودة متوقعة منخفضة.</li> </ul>	مرتفع
جعلها خارج إطار التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية نسبية منخفضة</li> <li>• مستوى جودة يقترب من الصفر</li> <li>• مستوى جودة متوقعة مرتفعة</li> </ul>	منخفض
يفترض تبنيها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية نسبية مرتفعة</li> <li>• جودة متوقعة منخفضة</li> </ul>	مرتفع

Source: Ivarsson,A, Lindstrand.D. (2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden, p34.

### المجموعة الأولى: التأكيد

خصائص (عوامل) هذه المجموعة مهمة بالنسبة للزبائن، وتمتاز بوجود فجوة صغيرة أو سلبية بين إدراك الزبائن للجودة الفعلية وتوقعاتهم لمستوى الجودة الحالية ولأي منهما تكون توقعات الزبائن منخفضة، بعبارة أخرى هذه العوامل ذات فرص مرتفعة لزيادة مستوى الجودة المدركة من أجل الوفاء أو تجاوز توقعات الزبائن المنخفضة، بالتالي تحقيق مستوى جودة ايجابية، إضافة إلى أن هذه العوامل مهمة (الأهمية النسبية مرتفعة)، وعليه فإن زيادة مستوى الجودة سيكون لها تأثير كبير على جودة الخدمة.

## المجموعة الثانية: جعلها خارج إطار التركيز

عوامل هذه المجموعة يصعب الوفاء بها أو تلبيةها أو تتجاوز توقعات الزبائن فيها، ذلك أن توقعات الزبائن مرتفعة، حتى وان تم التمكن من ذلك فإنه لن يكون هناك تأثير كبير على مستوى جودة الخدمة الإجمالية، بالنظر لكون الأهمية النسبية لعوامل هذه المجموعة منخفضة.

## المجموعة الثالثة: يفترض تبنيها

أي بمعنى آخر عوامل جديدة غير موجودة في الخدمة الحالية، هذه العوامل غير موجودة وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول على مستوى جودة الخدمة المدركة، إذن لا يمكن حساب مستوى الجودة وإذا ما تم إضافة هذه العوامل فمن السهل أن تتجاوز توقعات الزبائن، وتحقيق مستوى جودة مرتفع بسبب الأهمية النسبية المرتفعة، وبذلك فإنه سيكون لها تأثير إيجابي كبير على الجودة الإجمالية للخدمة.

## ثالثاً: طرق بديلة لتحسين جودة الخدمة

حسب المعادلة\*1: جودة الخدمة = الجودة المتوقعة – الجودة المدركة

فإن الجودة تزيد من خلال تحسين مستوى الجودة المدركة للزبون، وحسب نفس المعادلة فإنه من الممكن أن تتحسن الجودة عن طريق خفض توقعات الزبائن.

ونتيجة لذلك بدلا من استخدام مخطط جودة الخدمة كأداة لإيجاد فرص لتحسين خدمات المؤسسات، يمكن من الناحية النظرية استخدامها كأداة لإدارة توقعات الزبائن، مما يؤدي إلى نفس التأثير على الجودة.

وهناك سببين رئيسيين لعدم فعالية هذه الطريقة هما:

السبب الأول: أشار بعض الباحثين إلى أنه توجد بعض العيوب للتوقعات المنخفضة، فمثلا إذا توقع الزبون الخدمة منخفضة، فإنه سيستلم خدمة المؤسسة وفي تفكير مسبق لديه بأنها منخفضة الجودة نسبيا، حتى وإذا تجاوزت الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة توقعات الزبائن، فإنه سيبقى ينظر إليها على أنها مقدمي جودة منخفضة للخدمة. فإذا ذهبت المؤسسة إلى (Under promising) بمعنى (دون المتوقع له) فإنه سيؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة المدركة، وبناء على ذلك من الأفضل للمؤسسة محاولة تلبية توقعات مرتفعة على أن تتجاوز توقعات منخفضة وذلك ما أشار إليه هامر (Hamer) عام 2006<sup>1</sup>.

السبب الثاني: لو استطاعت المؤسسة خفض توقعات الزبائن، فمن المرجح أن تعرقل النمو على المدى الطويل، حيث أن قيام المؤسسة بخفض توقعات زبائنها من أجل تحسين الجودة فهي بذلك تقوم بتظليلهم، ما يؤدي إلى إضعاف علاقتها مع زبائنها.

<sup>1</sup> Malik, S.U.(2012). *Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value*, International Journal of Marketing Studies, Vol4, No.1, p70.

حسب الكتاب الذي صدر عن مؤسسة الاستشارات (The Consultancy Bain & Company) بعنوان السؤال النهائي (The Ultimate Question)، فإن الدافع وراء النمو المستمر لفترات زمنية طويلة المدى ينقاد بشكل رئيسي بالمرجحين حيث يتم تقسيم الزبائن إلى ثلاث فئات هم:<sup>1</sup>

- المروجون: هم المتحمسون والمخلصون الذين سيحافظون على الشراء من المؤسسة ويدفعون المحيطين بهم على فعل الشيء نفسه؛

- السلبيون: يشعرون بالارتياح ولكن يمكن استمالتهم بسهولة من طرف المنافسين؛

- المنتقدون: هم الزبائن التعساء وغير الراضين تجاه معاملاتهم مع المؤسسة.

وقد تم هذا التصنيف للزبائن بناء على إجابتهم على السؤال النهائي، حيث يرى كل من ريتشالد وماركي (Reichheld & Markey) أنه "على الرغم من أن الأرباح السيئة لا تظهر في الكتب إلا أنه يجب الاعتراف بها حيث تُعبر هذه الأرباح عن تلك المحققة على حساب زبائننا"، حيث تتحقق هذه الأرباح عندما توفر المؤسسة المال عن طريق تسليم تجربة رديئة للزبائن، وبالتالي فالأرباح السيئة (Bad Profit) تكون حول استخراج القيمة من الزبائن وليس خلق القيمة لهم<sup>2</sup>.

بناء على ما سبق فالمزايا الناتجة عن تخفيض توقعات الزبائن من أجل تحسين جودة الخدمة هي مطابقة للأرباح السيئة، كما أن تخفيض التوقعات يضر بالأرباح على المدى البعيد مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة لزبائننا.

<sup>1</sup> Reichheld, F., & Markey, B. (2011). The Ultimate Question 2.0 - Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business School Press, p.39.

<sup>2</sup> Ibid, p39.

## رابعاً: توضيح عمل مخطط جودة الخدمة (SQC)

إقترح الثنائي إيفارسون وليندستراند دليل توجيهي لاستخدام مخطط جودة الخدمة يتكون من خمس خطوات ممثلاً في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8/2): دليل عملي لاستخدام مخطط جودة الخدمة



Source : Ivarsson.A, Lindstrand.D. (2014). Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden, p39.

## - الخطوة الأولى: تحديد عوامل الجودة

مثلما تم الإشارة سابقاً إلى أن مخطط جودة الخدمة مشتق من مخطط إستراتيجية المحيط الأزرق والذي كأول خطوة فيه تحديد العوامل التي تتنافس عليها الصناعة حالياً والعوامل التي تفتح مصادر جديدة للدخل، بنفس الطريقة يتم تحديد عوامل الجودة التي تتنافس عليها الخدمة حالياً وعوامل الجودة التي تفتح مصادر جديدة لتحسين جودة الخدمة.

## - الخطوة الثانية: تعيين الأهمية النسبية لعوامل الجودة

في هذه الخطوة وكما تم الإشارة سابقاً قد يتم تعيين الأهمية النسبية لعوامل الجودة وفقاً لاستبيان تدرج فيه جميع العوامل وعلى سلم يتكون من 6 أبعاد، في الغالب يطلب من المستجوب إعطاء أهمية العامل بدءاً من أقل أهمية 1 إلى أكثر أهمية 6، أو من خلال تحليل الانحدار، ما سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو تحليل الانحدار بسبب أن إعطاء الزبون ثلاثة استبيانات في استبيان واحد (استبيان عن الجودة المتوقعة، استبيان عن الجودة المدركة، واستبيان عن الأهمية النسبية) قد يؤدي إلى ملل الزبون وتشتت ذهنه وبالتالي تصبح إجاباته على الاستبيان غير دقيقة ما يضلل النتائج، وبذلك فإن استخدام تحليل الانحدار سيكون أفضل لهذه الدراسة.

## - الخطوة الثالثة: رسم منحى الجودة

هذا المنحنى مشابه لمنحنى القيمة في مخطط استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم إدخال كل من مستوى الجودة المتوقعة والجودة المدركة لكل عامل من عوامل الجودة، ليتم حساب مستوى الجودة وفقا للمعادلة 1.

## - الخطوة الرابعة: تصنيف العوامل

الهدف من هذه الخطوة هو رسم منحى جودة مدركة جديد وتكليفه لمنحنى الجودة المتوقعة.

## - الخطوة الخامسة: تحديد الحلول التقنية

في هذه الخطوة يتم تحديد الحلول التقنية التي تتناسب والتوجه الإستراتيجي لتحسين جودة الخدمة.

**المطلب الثالث: إنشاء القيمة وتحسين جودة الخدمة**

الطرق الجديدة في الإدارة الاستراتيجية تشير إلى أنه من خلال ابتكار القيمة، يمكن للمؤسسة التقدم في السوق وتحقيق نمو وأرباح بشكل مستمر، كيم وماوبرغن يشيران إلى أن ابتكار القيمة يحدث أين تستطيع المؤسسة من خلال قراراتها الإدارية تحسين هيكل التكاليف وزيادة القيمة الممنوحة للزبائن، وذلك لا يتم إلا من خلال تغيير التفكير الاستراتيجي واستخدام مقاربة منهجية<sup>1</sup>. ضمن هذا المطلب سنحاول إبراز كيف تنشأ قيمة الزبون في حال تحسين جودة الخدمة وفق النموذج المقترح من قبل إيفارسون وليدسترانند.

**أولاً: التكامل بين نموذج كانو (Kano) المعدل واستراتيجية المحيط الأزرق**

جودة الخدمة والقدرة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم يملي نجاح أو فشل مقدمي الخدمات في البيئة التنافسية اليوم، كما أن تقديم الخدمات التي لا تلي التوقعات يجعل من السهل على الزبائن الانتقال من الخدمات الحالية لمطالب أخرى والتي يمكن أن تسلمهم أعلى مستوى ممكن من الأداء وجودة الخدمة ولتكون ناجحة يتوجب على مقدمي الخدمات تقديم تجارب ايجابية للزبائن والتي تكون غنية ذات قيمة مضافة والتي تدعمها إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

في مناقشة ميلفيلنر وآخرون (Milfelner et al) ضمن دراسة لهم تضمنت العلاقة بين قياس الجودة المدركة، القيمة المدركة الممنوحة للزبائن، صورة المؤسسة والرضا ضمن قطاع خدمات الفنادق في سلوفينيا بإيطاليا<sup>3</sup>، ومن بين الفرضيات التي اختبرتها الدراسة الفرضية المتعلقة بأن تقديم جودة أعلى تعني منح قيمة أعلى لتزلاء الفندق، اعتبرت الدراسة أن متغير القيمة المدركة للزبون يعتبر متغيراً وسيطاً بين الجودة المدركة ورضا الزبائن سواء نزلاء الفندق أو في غيرها من الصناعات، على الرغم من أن العديد من الباحثين أهملوا دور القيمة كمتغير

<sup>1</sup> Tabari et al,(2014). The role of a blue ocean strategy on performance evaluation, Management Science Letters, Vol4, p1612.

<sup>2</sup> Service assurance for communications service providers. (2007). White Paper, Improve Service Quality and enhance the customer experience, IBM, Governance and Risk Management.

<sup>3</sup> Milfelner et al, Op. Cit, p607.

وسيط بين الجودة والرضا، وبالتالي فالنماذج التي تقترح علاقة مباشرة بينهما توفر صورة غير مكتملة لمحرك رضا الزبائن، لأن دور التوضيحات والتي تدمج عادة في القيمة المدركة لم تأخذ بعين الاعتبار<sup>1</sup>. ويعتبر العديد من الباحثين بأن مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم له صلة مع رضا الزبائن، وفي مناقشات لباحثين أظهروا أن جودة الخدمة ليست سوى عنصر واحد من مستوى الرضا، على سبيل المثال فإن السعر من المرجح أن يكون له تأثير مباشر على رضا الزبائن لكن ليس من المرجح أن يكون له تأثير على جودة الخدمة وفي مناقشة الأحكام العامة لجودة الخدمة والتي تم إدراجها في المبحث الأول من هذا الفصل تم الفصل بأن جودة الخدمة بأنها "الحكم بالتفوق العام للخدمة". رضا الزبون من ناحية أخرى يعرفه أوليفر (Oliver) سنة 1997 بأنه "الحكم على المنتج بتوفيره لقدر من المتعة المتعلقة بالاستهلاك أو المتعلقة بالوفاء"<sup>2</sup>، هذا يعني أن جودة الخدمة هي حكم الزبون على الخدمة نفسها، في حين أن الرضا هو أكثر من ذلك فهو حكم كيف يمكن للخدمة أن تؤثر عاطفياً على الزبون.

ويشرح أوليفر هذا التمييز من خلال طرح فكرة أنه يجب على المنتج أن يكون ذو تجربة ليشكل حكم الرضا، وبذلك يمكن القول أن الجودة تؤدي إلى الرضا<sup>3</sup>.

ولا يكفي المؤسسة إرضاء زبائنها فقط حتى تكون ناجحة بل يتوجب عليها إنشاء قيمة لهم، في هذا الصدد زيثمال (Zeithaml) عرف القيمة بأنها "التقييم الشامل للزبون لمنفعة المنتج على أساس ما تلقى وما أعطى من أجل الحصول على تلك المنفعة"<sup>4</sup>، وبذلك فإن قيمة الزبون كتجربة أو حالة ذهنية تحدث عندما يقوم الزبون بامتلاك أو استخدام المنتج، وبهذا فإن الطريقة الشائعة لتحديد قيمة الزبون تكون فيما بعد الشراء والتي تُعبر عن درجة الرضا التي يحصل عليها الفرد. من خلال هذا النقاش نصل إلى نتيجة هامة مفادها أن الجودة تؤدي إلى الرضا وهذا الأخير بدوره يُحدد قيمة الزبون.

في دراسة سانغ ويانغ (Yang & Sung) أرادوا من خلالها بناء نموذج موحد لخلق القيمة بالاستناد على نموذج (Kano) واستراتيجية المحيط الأزرق تم تقسيم أنواع القيمة إلى أربع أنواع هي: القيمة الاقتصادية، القيمة الوظيفية، القيمة النفسية، والقيمة الإبداعية كما سبق التطرق له في الفصل الأول\*.

كانو وآخرون (Kano et al) إقترحوا نموذج من جانبين، جانب موضوعي للجودة وجانب ذاتي للجودة، وعليه صنفوا سمات الجودة في خمس فئات:

1- صفات جودة جذابة (Attractive quality attributes):

2- صفات جودة أحادية البعد (One-dimensional quality attributes):

<sup>1</sup> Milfelner et al, Op. Cit, p609.

<sup>2</sup> Benjamin S, et al, (2004), Service Quality : New Direction in Theory and Practice, Sage Publications, U.S.A, p51.

<sup>3</sup> Ibid, p53.

<sup>4</sup> Setijono D, (2008), The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Växjö University, Sweden.

\* انظر الصفحة 50.

3- صفات يجب أن تكون للجودة (Must-be quality attributes)؛

4- صفات جودة حيادية (Indifferent quality attributes)؛

5- صفات جودة عكسية (Reverse quality attributes).

ضعف النموذج هو الفشل في تحديد درجة أهمية مختلف الصفات، ضمن هذا الإطار يانغ في مقاله عام 2005 أعاد تعديل نموذج (Kano) مع الأخذ في عين الاعتبار درجة الأهمية لكل صفة من الصفات كما ينظر إليها من قبل الزبائن، وبالتالي تم تحديد نموذج من 8 فئات كالتالي:<sup>1</sup>

1- صفات جودة ذات جاذبية مرتفعة (صفات جودة ذات أهمية نسبية مرتفعة)، عروض إستراتيجية مميزة التي تمثل وسائل فعالة لجذب الزبائن المحتملين؛

2- صفات جودة ذات جاذبية منخفضة (أهمية نسبية منخفضة لصفات الجودة)، لأن هذه الصفات للجودة لديها جاذبية ضئيلة للزبائن وبالتالي يمكن تخفيضها إذا تطلبت اعتبارات التكلفة ذلك؛

3- صفات جودة ذات قيمة مضافة عالية (هي صفات جودة ذات البعد الواحد مع أهمية نسبية مرتفعة) هذه السمات تساهم بشكل كبير في رضا الزبائن نظرا لأهميتها النسبية المرتفعة، وبهذا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات؛

4- صفات جودة منخفضة القيمة (هي صفات جودة ذات البعد الواحد مع أهمية نسبية منخفضة)، هذه الصفات تساهم بشكل محدود في رضا الزبائن نظرا لأهميتها النسبية المنخفضة.

5- صفات جودة حساسة (يتوجب أن تكون صفات الجودة ذات أهمية نسبية مرتفعة)، هذه الصفات تعتبر حاسمة للزبائن، وبالتالي يتوجب على المؤسسات توفير هذه الصفات للزبائن؛

6- صفات الجودة الضرورية (يتوجب أن تكون صفات ذات أهمية نسبية منخفضة) يمكن للمؤسسات تلبية هذه الصفات على مستوى كاف لتجنب عدم رضا الزبائن؛

7- صفات الجودة المحتملة (هي صفات جودة غير مبال بها ذات أهمية نسبية مرتفعة)، على الرغم من قلة هذه الصفات إلا أنها ستصبح صفات جودة جذابة؛

8- صفات جودة ضعيفة (هي صفات جودة غير مبال بها ذات أهمية نسبية منخفضة) لا تحتاج المؤسسات إلى عرض هذه الصفات إذا ما أخذنا في الاعتبار التكلفة.

ومن خلال إجراء التكامل بين إستراتيجية المحيط الأزرق ونموذج (Kano) سيتم من خلالها تحديد الصفات التي ينبغي استبعادها، خفضها، رفعها، أو إنشاؤها، بالتالي فإن دمج إجراءات إطار العمليات الأربع لاستراتيجية المحيط الأزرق مع فئات الصفات لنموذج (Kano) سيسهل لنا مثل هذا التحديد، وبالتالي ينتج لنا الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Yang C.C, et al, Op. Cit, p2.

الجدول رقم(4/2): دمج نموذج (Kano) المعدل وإستراتيجية المحيط الأزرق

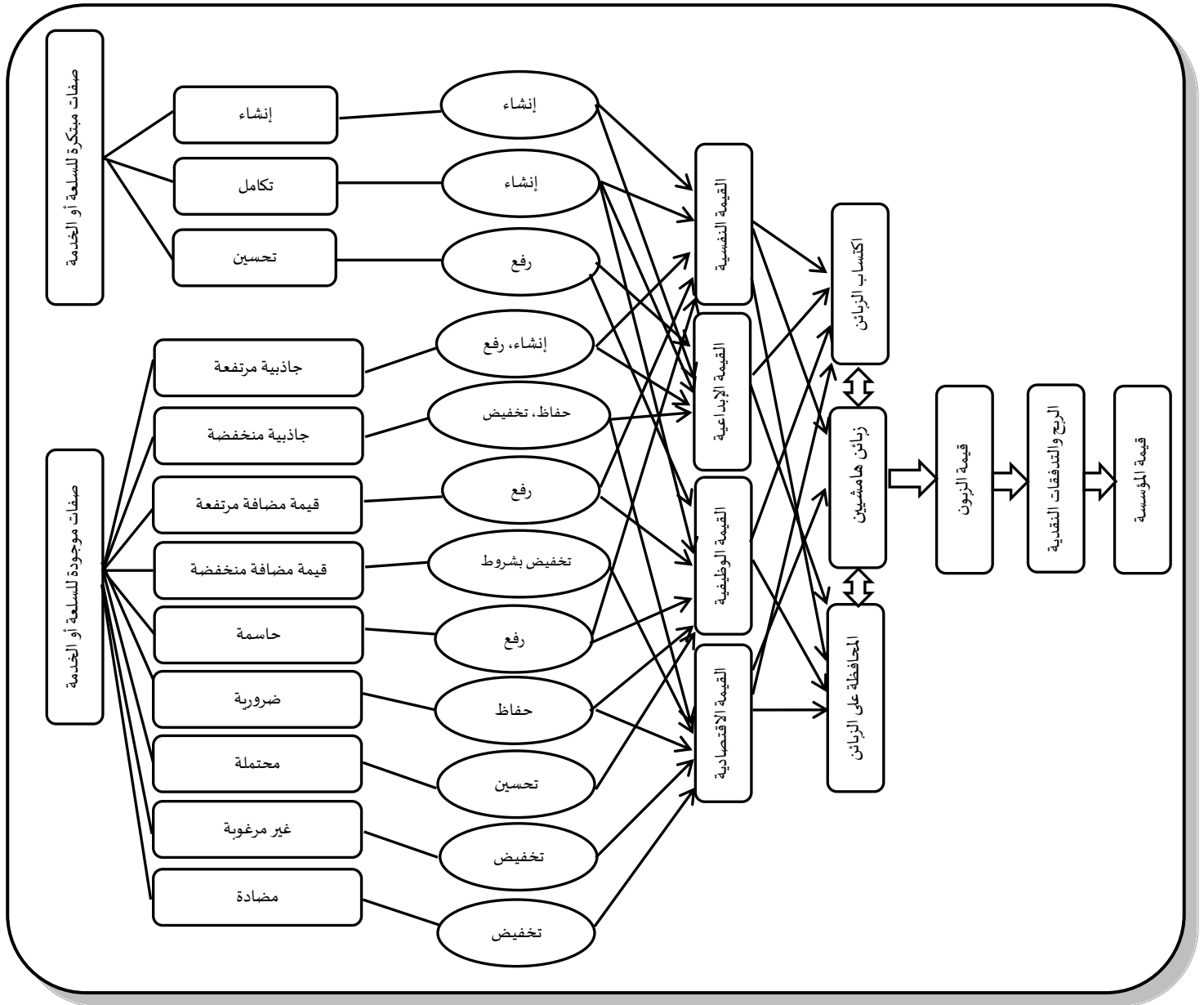
الفئات	الأهمية النسبية	الإجراء الذي يتوجب القيام به
صفات جذابة جدا للجودة	مرتفعة	ينبغي على المؤسسات رفع هذا العوامل، أو إيجاد صفات جودة جديدة من أجل الحصول على غير الزبائن.
صفات جودة أقل جاذبية	منخفضة	يتوجب على المؤسسات الحفاظ على المستوى الحالي لهذه الصفات، ولكن يمكن تخفيض هذه الصفات إذا اقتضت اعتبارات التكلفة ذلك.
صفات ذات قيمة مضافة مرتفعة	مرتفعة	ينبغي رفع مستويات الوفاء لهذه الصفات.
صفات ذات قيمة مضافة	منخفضة	يمكن للمؤسسات أن تقلل من مستويات الوفاء بهذه الصفات
منخفضة		لتقليل التكاليف، لكن يتوجب تجنب تقليل هذه الصفات إلى مستوى من شأنه أن يسبب عدم رضا الزبائن.
صفات جودة حساسة	مرتفعة	يتوجب الرفع في هذه الصفات لأنها ذات أهمية كبيرة للزبائن.
الصفات الضرورية	منخفضة	يجب الحفاظ على هذه الصفات عند المستويات الحالية، ويجب أخذ في عين الاعتبار عدم تخفيض هذه الصفات إلى مستويات تسبب عدم الرضا.
الصفات المحتملة	مرتفعة	ينبغي على المؤسسات تحسين مستوى تحقيق هذه الصفات، لأنه لديها القدرة على إرضاء الزبائن في المستقبل القريب.
صفات جودة غير مرغوبة	منخفضة	يجب على المؤسسات إلغاء هذه الصفات في ضوء إعتبارات التكلفة.
صفات جودة مضادة (عكسية)	منخفضة	ينبغي على المؤسسات إلغاء هذه الصفات لتجنب عدم إرضاء الزبائن.

Source: Yang C.C,et al ,(2011), An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model

and the Blue Ocean Strategy, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 22, N9, p2.

الشكل الموالي يوضح نموذجاً لقيمة الزبون بالاستناد على نموذج (Kano) المعدل وإطار العمليات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق، بدمج كلا النموذجين تظهر لنا مساهمة الصفات التسعة المذكورة آنفاً في الجدول على قيمة الزبون بأنواعها الأربعة كما يلي:

الشكل رقم(9/2): نموذج قيمة الزبون



Source: Yang C.C, Sung D, Yang C.C, Sung D,(2011), An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 22, N9, p2.

يمكن شرح النموذج كما يلي:

- إنشاء أو رفع صفات جذابة جدا، من المفروض أن يسهم ذلك في القيمة الإبداعية والقيمة النفسية.
  - سيؤدي الحفاظ على صفات أقل جاذبية للجودة إلى مساهمة قليلة في القيمة الإبداعية، والتخفيض في هذه الصفات سيكون لها أثر إيجابي على القيمة الاقتصادية؛
  - يمكن أن تساهم القيمة المضافة المرتفعة في كل من القيمة النفسية والوظيفية، أيضا رفع صفات حساسة له آثار مماثلة؛
  - خفض صفات ذات قيمة منخفضة بشكل مشروط يمكن أن يقلل التكاليف وبالتالي تحقيق القيمة الاقتصادية؛
  - تخفيض صفات ضرورية أمر جيد للقيمة الاقتصادية، لكن قد يكون له أثر سلبي على القيمة الوظيفية، على العكس من ذلك فإن زيادة صفات ضرورية يمكن أن يكون له مساهمة صغيرة في الوظائف وبالتالي تحقيق قيمة وظيفية، ولكن سيزيد التكاليف؛
  - سيؤثر تحسين الصفات المحتملة على القيمة الوظيفية في المستقبل القريب ولكن التأثير غير مهم جدا، وينبغي أن تساهم إزالة الصفات خالية من الاهتمام والصفات المضادة في القيمة الاقتصادية؛
- عند تطوير منتجات جديدة، سواء كانت سلعا أو خدمات، توجد ثلاثة خيارات يتعين على المؤسسات النظر فيها:

- تحسين ميزات المنتج: هذا الخيار يطابق إجراءات الرفع المذكورة سابقا، ولها آثار على القيمة الإبداعية والقيمة الوظيفية؛
- دمج الميزات المهمة في منتج جديد: تتطابق هذه الإستراتيجية مع الإجراء (إنشاء) المشار اليه سابقا، وستساهم في القيمة النفسية والقيمة الإبداعية بشكل كبير؛
- إنشاء منتجات مبتكرة: للحصول على زبائن جدد وغير الزبائن من خلال البحث وتطوير منتج مبتكر وهو أفضل مبادرة لـ (إنشاء) من إجراءات إستراتيجية المحيط الأزرق، وله آثار كبيرة على القيمة النفسية والإبداعية.

### ثانيا: تحسين جودة الخدمة وأثرها على قيمة الزبون

استنادا على تحليل كاي يونغ (Kai Yang) في كتابه بعنوان "Voice Of The Customer Capture and Analysis" الصادر سنة 2008، ناقش فيه التشابه بين منحى القيمة الذي يدرجه كيم وماوبرغن ضمن مخطط الاستراتيجية مع منحى قيمة الزبائن (Customer Value)، حسب كيم وماوبرغن في منحنيات القيمة السعر دائما هو أحد عوامل القيمة، وعوامل القيمة الأخرى المدرجة في مخطط الاستراتيجية هي عوامل تتعلق بالجودة، وفي

تحليل قيمة الزبائن، فإن إدراك سعر السوق (Market perceived price profile) هو أيضا مقياس هام لقيمة الزبون<sup>1</sup>.

بالاستناد على نموذج (Kano) المعدل واستراتيجية المحيط الأزرق، وكذا استنادا إلى النموذج المقترح من قبل إيفارسون ولينستراوند لتحسين جودة الخدمة في إطار استراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن نبرز مساهمة تحسين جودة الخدمة في إنشاء قيمة الزبون كما يلي:

- عوامل التأكيد: تنطوي هذه العوامل على أهمية نسبية مرتفعة، مستوى جودة منخفضة ومستوى جودة متوقعة منخفضة، إمكانية التحسين لهذه العوامل مرتفعة. أيضا تأكيد هذه العوامل من شأنه أن يساهم في القيمة النفسية والإبداعية، بالنظر إلى أن لهذه العوامل صفات جودة خدمة جذابة، إضافة إلى أنها تساهم في قيمة مضافة فهي ذات أهمية مرتفعة وبالتالي تحقيق قيمة وظيفية.
  - عوامل ينبغي جعلها خارج إطار التركيز: هي عوامل يتوجب استبعادها من تركيز المؤسسة، ذلك أنها تحتوي على أهمية نسبية منخفضة ومستوى جودة يقترب من الصفر، ومستوى الجودة المتوقعة مرتفعة، هذه العوامل لديها صفات جودة خدمة أقل جاذبية، وبالتالي مساهمة قليلة في القيمة الإبداعية، أيضا هي صفات ذات قيمة مضافة منخفضة، وتخفيضها أو استبعادها سيؤثر إيجابيا على القيمة الاقتصادية، لأنه عند إلغاء هذه العوامل من المفترض أن تنخفض التكلفة.
  - عوامل يفترض تبنيها: هذه العوامل ذات أهمية نسبية مرتفعة مع مستوى جودة منخفضة، وإضافة هذه العوامل سيكون لها آثار على القيمة الإبداعية والقيمة الوظيفية والنفسية، ذلك أن هذه العوامل هي عوامل جديدة ومهمة للزبائن فمن المفترض أن تساهم في جذب زبائن جدد وغير الزبائن، وبما أن الجودة المتوقعة منخفضة فمن الممكن تحقيق الوفاء بهذه العوامل أو تجاوزها بالنسبة للمؤسسة.
- في الجدول الموالي تلخيص ما تم التوصل له من خلال المناقشة أعلاه.

<sup>1</sup> Kai Yang.(2008) . Voice Of The Customer Capture and Analysis, Mc Graw Hill Companies, USA, p113.

الجدول رقم (5/2): مساهمة تحسين جودة الخدمة على قيمة الزبون

عوامل ل:	الخصائص	إمكانية التحسين	المساهمة في تحقيق القيمة
التأكيد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أهمية نسبية مرتفعة</li> <li>● مستوى جودة منخفضة</li> <li>● مستوى جودة متوقعة منخفضة.</li> </ul>	مرتفع	تحقيق القيمة الإبداعية، القيمة النفسية والقيمة وظيفية
جعلها خارج إطار التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أهمية نسبية منخفضة</li> <li>● مستوى جودة يقترب من الصفر</li> <li>● مستوى جودة متوقعة مرتفعة</li> </ul>	منخفض	تحقيق القيمة الاقتصادية
يُفترض تبنيها	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أهمية نسبية مرتفعة</li> <li>● جودة متوقعة منخفضة</li> </ul>	مرتفع	تحقيق القيمة الإبداعية، القيمة النفسية و القيمة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المناقشة السابقة.

### المبحث الثالث: عرض نماذج ناجحة لاستراتيجية المحيط الأزرق

هناك عدد من المؤسسات التي تنجح بسرعة في الأسواق، أو تُنشأ لنفسها أسواق جديدة لم تكن معروفة من قبل، ومن الواضح أن منتجات هذه المؤسسات تخرج من المنافسة من خلال تقديم قيمة أعلى بكثير من المنتجات القديمة، لإثبات نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق في العديد من المؤسسات سيتم عرض نماذج لعدد من المؤسسات والتي كان لها السبق في انتهاج هذه الإستراتيجية وركزت على رفع قيمة الزبون، ومن بين المؤسسات التي تم اختيارها (Nintendo, eBay, skype, NovoNordisk) وتشارك المؤسسات الأربعة في بحثها عن إنشاء أسواق جديدة، واستغلال الفرص الموجودة بحيث تتمكن من إيجاد نموذج تجاري جديد يخلق (قيمة متفوقة للزبائن) بأسعار منخفضة نسبياً وبهذا يتحقق ابتكار القيمة الذي يعتبر حجر الزاوية ضمن استراتيجية المحيط الأزرق.

#### المطلب الأول: مؤسسة نينتندو (Nintendo)

تشهد صناعة ألعاب الفيديو في هذا العقد إدخال ألعاب الجيل الثامن لوحدة التحكم. في بدايات عام 2000 ظهر ثلاث منافسين في سوق ألعاب الفيديو هم سوني ومايكروسوفت ونيوتندو (Nintendo & Sony, Microsoft) سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الخطة التي اتخذتها نينتندو والتي مكنتها من التغلب على منافسيها وإنشاء محيط أزرق.

#### أولاً: نينتندو والمحيط الأحمر

تأسست مؤسسة نينتندو عام 1889 من قبل فوساجيرو ياموشي (Fusajiro Yamauchi)، باسم مؤسسة (Marufuku) المتخصصة في صنع وبيع أوراق اللعب اليابانية (Hanafuda)، أصبحت نينتندو مؤسسة لبطاقات اللعب اليابانية عام 1951، وقد بدأت العمل بفكرة رئيسية هي صنع بطاقات اللعب بموجب اتفاق ترخيص مع ديزني (Disney) عام 1959.

يُعتبر تصنيع وتسويق البرامج والأجهزة وأنظمة ألعاب الفيديو من أبرز أنشطة مؤسسة نينتندو، وتقوم بتوجيه منتجاتها أساساً في اليابان، أوروبا وأمريكا، ويقع مقرها في كيوتو باليابان، ومجموعة نينتندو بأكملها بما في ذلك الشركات التابعة توظف حوالي 4700 عامل<sup>1</sup>.

في بداية عام 1990 كانت نينتندو تحتل المرتبة الخامسة عالمياً من حيث المؤسسات الأكثر ابتكاراً، وفي منتصف عام 1990 احتلت نينتندو قائمة المؤسسات المتخصصة في صناعة ألعاب الفيديو المنزلي (الأجهزة والبرمجيات)، كان التنافس في هذه الصناعة موجود لكن بشكل هامشي، لكن سرعان ما تغير هذا الوضع مع دخول سوني إلى السوق عام 1994 من خلال تقديمها لوحدة التحكم والتي كانت متفوقة من الناحية التكنولوجية حيث نشأت تحديات جديدة للمؤسسة اليابانية، فقدت نينتندو قيادة السوق لمدة طويلة بسبب الوافد الجديد للسوق، ذلك على الرغم من سعيها الكبير لاستعادة حصتها السوقية، بل وتدهور وضع المؤسسة

<sup>1</sup> Hollensen S, (2013), *The Blue Ocean Strategy that Disappeared: the Case of (Nintendo Wii)*, journal of Business Strategy, Vol34, No5, p26.

اليابانية أكثر مع دخول مايكروسوفت إلى سوق صناعة ألعاب الفيديو، لعدة سنوات ظلت صناعة ألعاب الفيديو حبيس ما يمكن أن نسميه أفضل بالمحيط الأحمر، حيث يكون تركيز المؤسسة على المنافسة فقط والسعي من أجل الفوز بحصة سوقية هامة من خلال الاستيلاء على الزبائن<sup>1</sup>، ومن بين استراتيجيات التسويق التي اعتمدها المؤسسات الثلاث نجد:<sup>2</sup>

- تشكيلة المنتجات: حيث قام صانعو وحدات التحكم بعرض تشكيلة منتجاتهم من خلال توفير وحدات تحكم إضافية أو أجهزة تحكم عن بعد، أو ألعاب من أجل إغراء الزبائن وجذبهم؛
- استراتيجية التسعير: من بين الأساليب التي تستخدمها المؤسسات للحصول على حصة في السوق هي إستراتيجية التسعير القوية، حيث عمدت كل مؤسسة من المؤسسات المنافسة إلى تبني إستراتيجية خفض التكلفة وذلك من أجل طرح منتجات بأسعار أقل من المنافسين، بتفكير مسبق لديهم أن تخفيض أسعار المنتجات سيزيد من إمكانية الربح للمؤسسة، مع انخفاض أسعار أجهزة اللعب تقوم المؤسسة بإصدار لوحدة التحكم الألعاب التي لا يمكن اللعب بها إلا على برنامجها، وبالتالي فإن المؤسسات تقوم ببيع وحدات التحكم بأسعار منخفضة، ثم يقومون بإصدار ألعاب جديدة بأسعار مرتفعة، مثل تشغيل لعبة هالو (Halo) يستطيع الزبون فقط تشغيلها على (Xbox 360) مايكروسوفت.

### ثانياً: التوجه الجديد لنينتندو

استراتيجية المحيط الأزرق تسعى إلى إنشاء فضاء سوقي غير مسبوق من خلال التركيز على خلق طلب جديد لم يكن موجود من قبل، وبالتالي يوجه اهتمام وتركيز المؤسسة من المنافسة والمنافسين إلى الزبون في حد ذاته، وهذا ما فكرت فيه المؤسسة اليابانية نينتندو حيث أكد ساتورو إيواتا (Satoru Iwata) الرئيس التنفيذي للمؤسسة أنها تتبع مسارا خاطئا عن طريق التركيز فقط على المنافسين الأساسيين وصرح "كنت أشدد على عدم إتباع الطريقة التقليدية في التفكير، فنحن نؤمن أن صناعة الألعاب هي الآن في وضع مضطرب ليس فقط لنينتندو ولكن من قبل جميع مطوري أنظمة الألعاب، لذلك فنحن بحاجة إلى توسيع جمهورنا، هذا ما نحن بحاجة إليه، هو توسيع خيالنا"، إضافة إلى ذلك فقد قام بإقناع فريق العمل في المؤسسة اليابانية أن "أول منافس لنينتندو ليس سوني أو سيجا (Sega) أو مايكروسوفت ولكن بصفة خاصة هو لا مبالا الجمهور العام"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ziesak J, (2009), Wii Innovate : How to created a new market Through the strategic Innovation Wii, Bachelor Thesis, Study Course International Business, 2009, p01.

<sup>2</sup> On web site: file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net\_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20(1).pdf , Accessed on.2018/07/12

<sup>3</sup> Bole S,(2009), Comment Nintendo Révolutionne le jeu vidéo, Séminaire à l'école de Paris du management, p2.

التساؤل الذي كان يشغل ساتورو هو لماذا لا يعتبر البالغين ألعاب الفيديو كشكل من أشكال الترفيه والتسلية، وبذلك فقد اتجه نحو القيام بإعادة تعريف سوق الألعاب وإنشاء تجربة جديدة للبالغين وكبار السن، وقد تم هذا الإنجاز من خلال تحدي كسر القواعد التقليدية في صناعة ألعاب الفيديو<sup>1</sup>، وقد قامت نينتندو بتحديد العناصر غير الضرورية والتي يتوجب استبعادها وتخفيضها والتي أدت إلى رفع هيكل التكاليف في الصناعة منها (استبعاد قارئ الأقراص المضغوطة على الجهاز، استبعاد الأسطوانة الداخلية للجهاز، تخفيض مستوى أداء الرسومات، بالإضافة إلى تخفيض قوة وحدة معالجة البيانات، تخفيض صعوبات اللعب وتقليل عدد الأزرار على المقود) ما سمح لها بتخفيض السعر، في نفس الوقت إتجه المهندسون نحو إضافة طريقة جديدة في اللعب لا تعتمد على لوحة التحكم وإنما على كاشف الحركة وزيادة القدرة الحاسوبية، كما توجد بعض العناصر التي عمدت إلى تحسينها نجد منها الواجهة، وإنشاء تطبيقات جديدة<sup>2</sup>. كما وقد قررت إنشاء عناصر جديدة التي لم تكن معروضة في الصناعة من قبل مثل الألعاب التي تتطلب الرياضة البدنية والحركة والتفاعل الاجتماعي، سهولة الاستخدام، والتحكم في الألعاب، والشعور بالمتعة من خلال اللعب جماعة وبين الأصدقاء وحتى في العائلة، وبهذا تمكنت مؤسسة نينتندو من إنشاء قيمة معتبرة ومغايرة تماما لما يوجد في الصناعة، من خلال إعادة تعريف الفكرة الأساسية من لعبة الفيديو (فكرة إعادة تعريف السوق المقترحة من قبل أنسوف) وذلك من خلال إطلاقها لمنتجها الجديد وي (Wii) في نهاية نوفمبر عام 2006<sup>3</sup> (Wii تعني "نحن we") وقد تم استخدام هذا الاسم التجاري ليؤكد أن وحدة التحكم ملك للجميع، كما أن We مميزة وسهلة النطق وبإمكان الجميع حفظها في جميع أنحاء العالم<sup>4</sup>، حيث كانت نينتندو مهتمة بإقناع اللاعبين بالإقبال على منتجها، ولكن كان اهتمامها أكثر بمن لا يرغب باللعب أو من توقفوا عن اللعب. من الملاحظ أن نينتندو استطاعت أن تجذب أنواعا كثيرة من الزبائن وحتى كبار السن للعب بـ (Wii) بعد أن كان من المتعارف عليه في القطاع أن ألعاب الفيديو حكرا على فئة الزبائن من 15-35 سنة فقط، فاستراتيجية المحيط الأزرق لا تركز على مجموعة الزبائن الحاليين فقط فهي تشمل المجموعات الثلاث لغير الزبائن والذين تم الإشارة إليهم في الفصل الأول<sup>\*</sup>، ومن هذا المنطلق أدخلت نينتندو ضمن نموذج عملها الاهتمام بكبار السن وذلك من خلال توجيه القيمة التي أنشأتها بحيث تهتم أيضا هذه الفئة<sup>5</sup>، ويمكن توضيح تأثير نموذج العمل الجديد على المبيعات في الشكلين المواليين:

<sup>1</sup> Trombita R. G, (2015), **Business Model Innovation**, Value Innovation Associates, p1.

<sup>2</sup> Bole S, Op. Cit, p3.

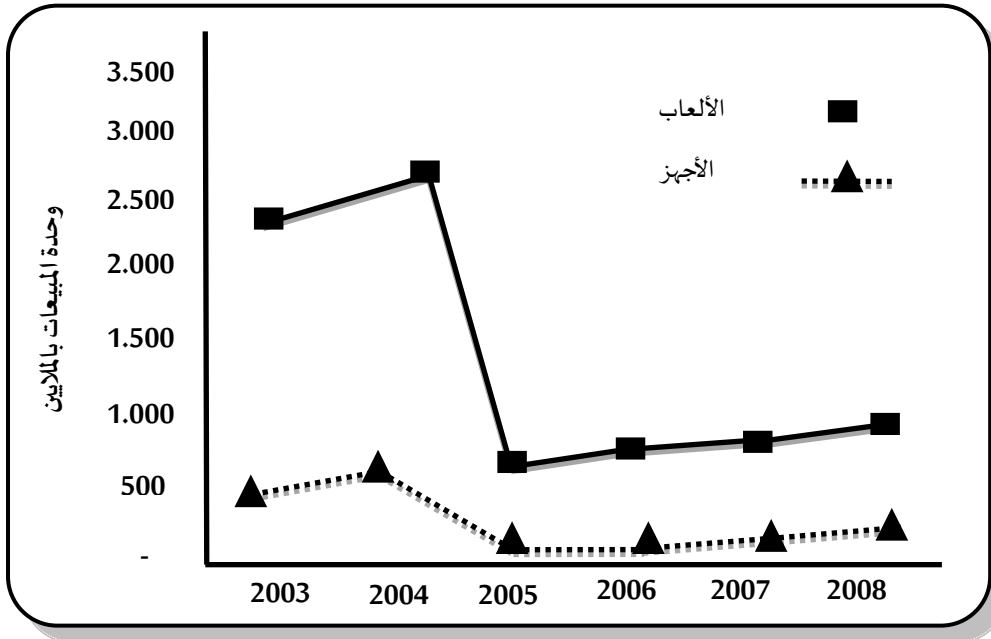
<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 373-377.

<sup>4</sup> Hollensen S, Op. Cit, p26.

<sup>5</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 373-377.

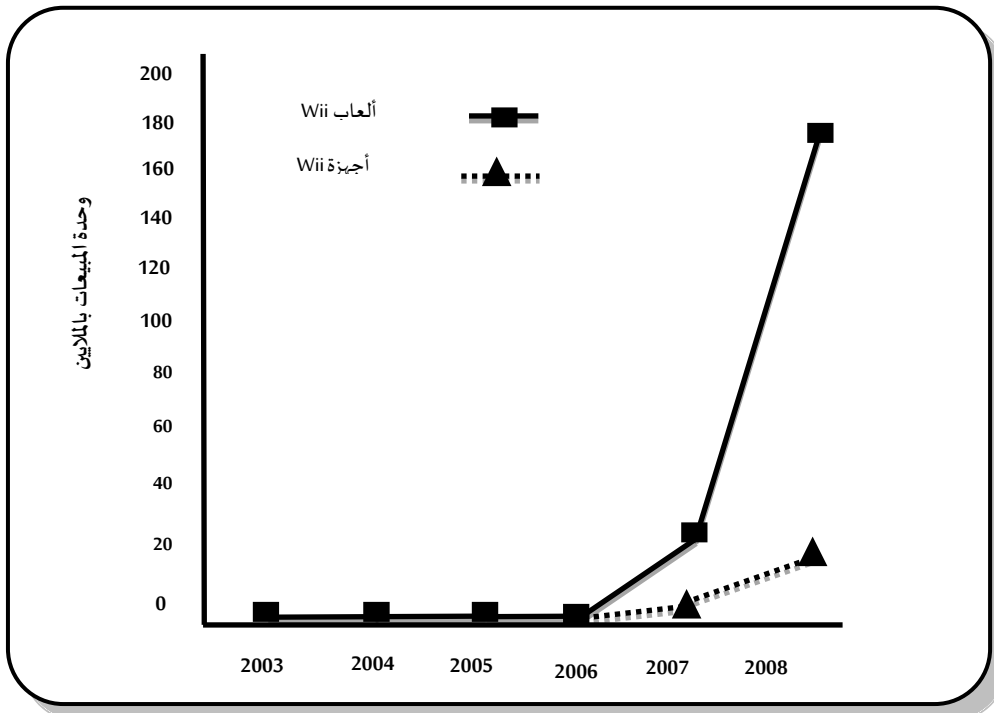
\*أنظر الصفحة 69.

الشكل رقم (10/2): مبيعات نينتندو للألعاب والأجهزة بدون إضافة وي (2003-2008)



Source: O'Gorman P, (2008), Wii: Creating a Blue Ocean The Nintendo Way, Palermo Business Review, N02, p98.

الشكل رقم (11/2): مبيعات نينتندو للألعاب والأجهزة بإضافة وي (2003-2008)



Source: O'Gorman P, (2008), Wii: Creating a Blue Ocean The Nintendo Way, Palermo Business Review, N02, p98.

يتضح لنا الاختلاف مبيعات الألعاب والأجهزة عند إضافة وي. إطلاق لعبة الفيديو وي غير سيناريو السوق، حيث وبحلول عام 2009 تمكنت مؤسسة نينتندو من استعادة حصتها السوقية المفقودة حيث بلغت 41 % بعدما كانت 11% فقط سنة 2002. هذا الذي جعل عرض مؤسسة نينتندو يختلف عن منافسها إلى درجة كبيرة حيث اعتبرها الباحثون بمثابة القطيعة عن ما هو مألوف في الصناعة، لأن عرض نينتندو يحمل كل أوصاف القطيعة، فالمؤسسة اليابانية قدمت عرضاً جاء بنتائج (جذرية وثورية)، ويخالف قوانين اللعبة الضمنية في القطاع، كما تمكنت نينتندو نتيجة لهذا العرض من أن تُنشأ فضاء جديد، وأن تقصي المنافسين بشل حركتهم لفترة طويلة، لأن هياكلهم وتنظيمهم واستثماراتهم لا تسمح لهم بتغيير التوجه بسرعة، وهذا ما أعطى لنينتندو فرصة الاستيلاء على الطلب الجديد الذي أوجدته<sup>1</sup>.

وحسب الخصائص الثلاث لاستراتيجية محيط أزرق فعالة التي تم عرضها في المبحث الثاني\* وهي الاختلاف عن ما هو عليه القطاع، التركيز على بعض المعايير والشعار المقنع.

الخاصيتين الأولى والثانية (الاختلاف والتركيز) تظهران بوضوح في منحى القيمة، ففي الشكل السابق يتضح أن منحى القيمة لوي يختلف تماما عن منحى القيمة لـ PS3 و Xbox، فبينما قامت سوني ومايكروسوفت بالاعتماد على التكنولوجيا العالية (قارئ الأقراص المضغوطة، والقرص الداخلي، وقوة معالج البيانات... الخ) فضلت نينتندو إلغاء كل هذه العناصر ما مكنها من تخفيض السعر أقل من (Microsoft & PlayStation3) فقد كان سعر إدخال وي للسوق 250 دولار بدلا من 400 دولار بالنسبة لـ Xbox و 600 دولار بالنسبة لـ PS3) وكما يظهر في الشكل فإن منحى قيمة (PS3) يشبه منحى (Xbox)، في حين أن منحى وي يختلف عنهما تماما، من جهة أخرى فإن وي يُركز على عدد قليل من المعايير مثل سهولة اللعب والوضوح الذي جعل اللعبة تُلبى رغبات كل الشرائح، وكاشف الحركة الذي أدخل صناعة الألعاب في مرحلة جديدة، حيث يُضاف إلى الترفيه الحركة في الألعاب والقيام بحركات رياضية مفيدة<sup>2</sup>، بهذه المعايير الجديدة ابتكرت نينتندو نموذج عمل يختلف عن منافسها، وبهذا فإن نينتندو لا تحتاج إلى توظيف مهندسين بأسعار مرتفعة أو تطوير تخصص في العمليات لتصميم رقائق الكترونية، هذا ما سمح لها بالحفاظ على نظام التكاليف أقل من منافسها، سوني ومايكروسوفت ركزا اهتمامهما على نموذج الأعمال عالية التكلفة مع تسليم موارد فنية من ذوي المهارات العالية، وهذا ما جعل من الصعب عليها أن تنظر في إنتاج لعبة الفيديو أقل تطورا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 378.

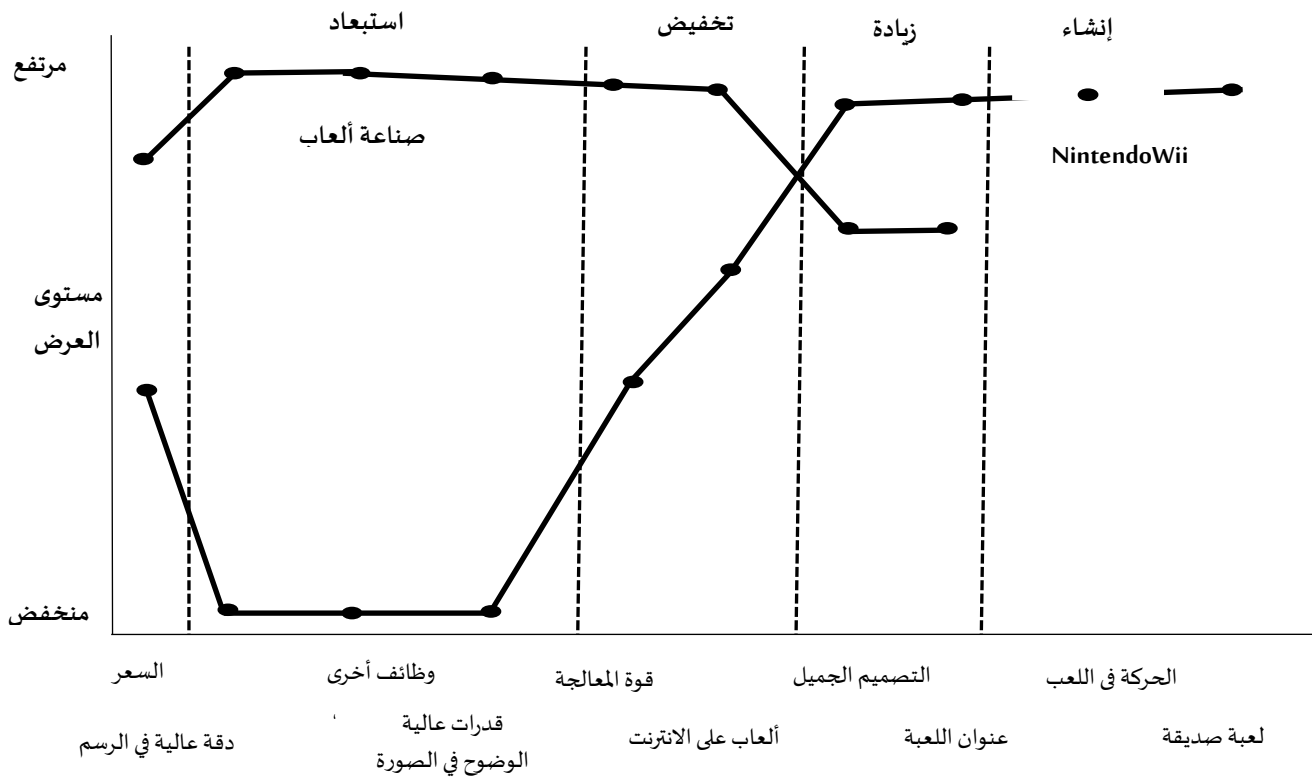
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 378-379.

\*أنظر الصفحة 39.

<sup>3</sup> Bole S, Op. Cit., pp. 2-3.

ووفق كيم وماوبرغن فإنه يتوجب على المؤسسة تقديم شعار قوي يعكس رسالة واضحة لاكتساب إهتمام الزبائن وثقتهم، الشعار الذي اتخذته مؤسسة نينتندو هو (Wii to like play) أي (وي لتحب اللعب)، تضمن هذا الشعار رسالة واضحة مفادها أنها تركز على اللعب الجماعي والتي أثبتت أنها لعبة تغيير في الصناعة<sup>1</sup>. الشكل الموالي يوضح مخطط الاستراتيجية الذي تبنته مؤسسة نينتندو.

الشكل رقم (12/2): مخطط الاستراتيجية لـ NintendoWii



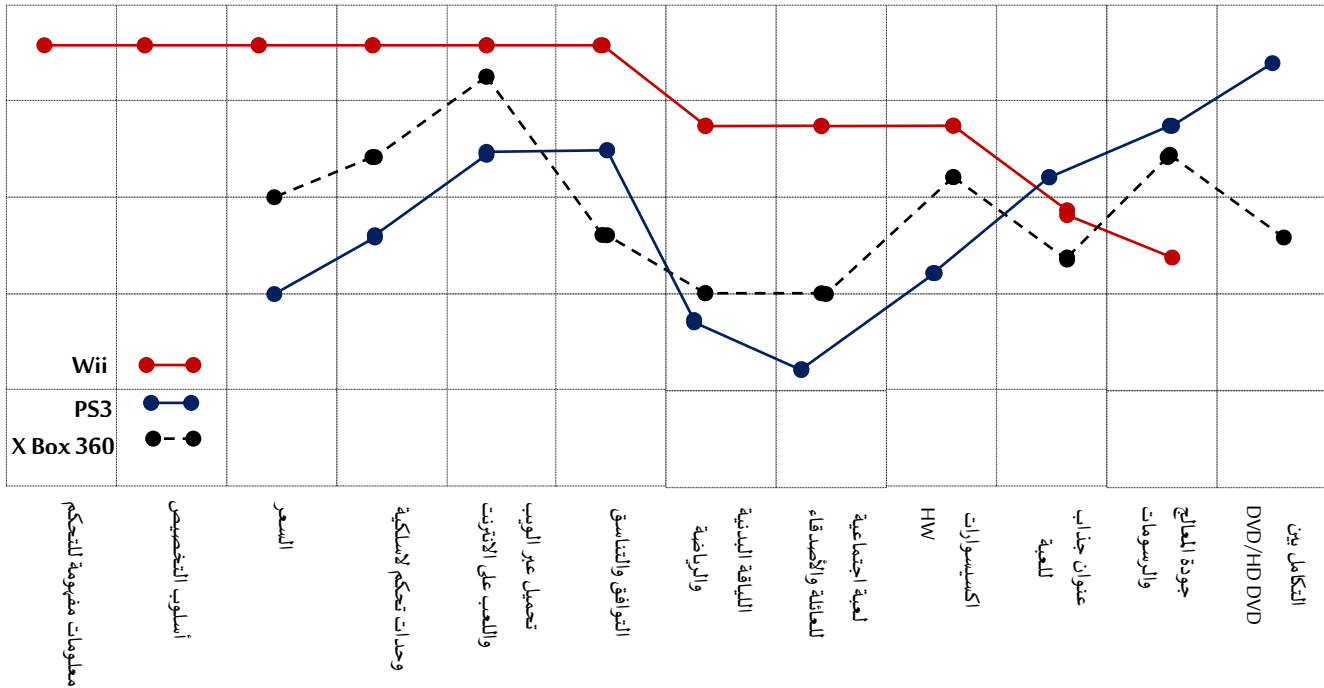
Source : On web site: [file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net\\_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20(1).pdf) ,

Accessed on.2018/07/13.

<sup>1</sup> على المرقع: [file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net\\_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20(1).pdf) تم الاطلاع عليه بتاريخ .2018/07/13

وبرسم منحى القيمة لمؤسسة نينتندو وي والمؤسسات سوني ومايكروسوفت نجد:

الشكل رقم (13/2): منحى القيمة لمؤسسة NintendoWii



Source : On web site : [file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net\\_nintendo-wii-blue-ocean-/strategy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net_nintendo-wii-blue-ocean-/strategy%20(1).pdf)

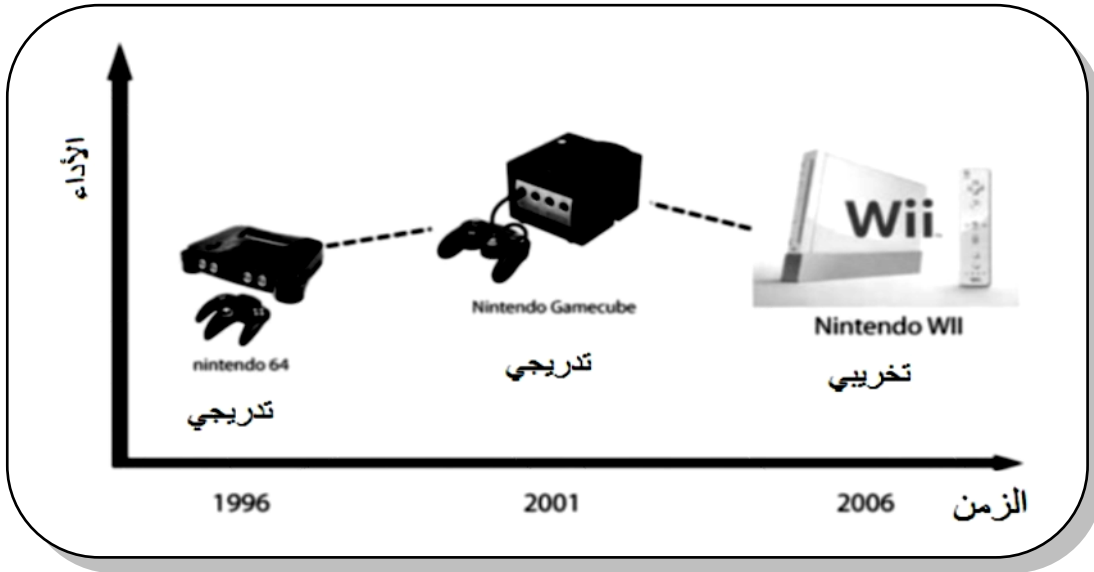
Accessed on: 2018/07/15.

كانت الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة نينتندو من خلال منتجها وي هو خفض التكلفة من خلال تقليل الميزات التكنولوجية مثل: التكمال بين DVD/HD وDVD، جودة المعالج الرسومات وغيرها، ولكن في الوقت نفسه توفير قيمة للزبون مع إضافة الحركة في اللعب، وكذا جعل جميع أفراد العائلة يشاركون باللعب، بهذا فإننا نجد أن منحى القيمة لـ نينتندو وي يختلف عن صناعة ألعاب الفيديو التقليدية.

نقطة انطلاق نينتندو للابتكار هي إعادة تعريف لعبة الفيديو، ومحاولة عدم مبالاة الأشخاص الذين ليس لديهم اهتمام بألعاب الفيديو، ومن الواضح أن نينتندو لم تكن المحرك الأول في صناعة ألعاب الفيديو، لكن لها تصور مختلف وجديد في ألعاب الفيديو، وذلك بسبب صعوبات مواجهة المنافسة المباشرة مع سوني ومايكروسوفت، نظرا لاختلاف نماذج الأعمال الخاصة بهم، حيث أنشأت نينتندو منحى قيمة جديد نموذج الأعمال الجديد أضاف محرك هام لتأسيس القاعدة الأولية والتي يمكن لـ نينتندو الاعتماد عليها لتوليد العروض المبتكرة والمتعاقبة من وي فيت (wii fit) وتشكيل عروض جديدة تختلف عن المنافسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bole S, Op. Cit., p3.

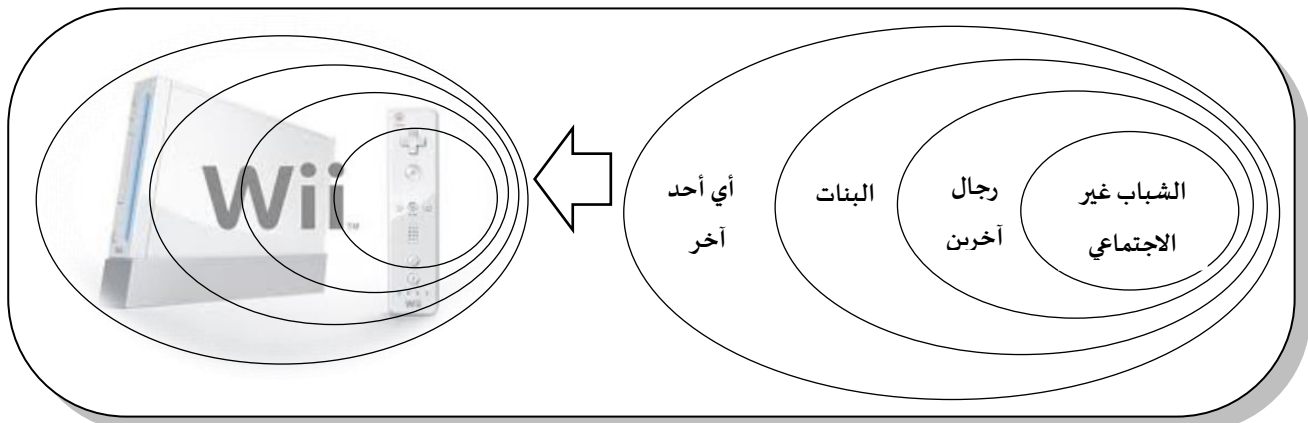
الشكل رقم (14/2): Nintendo wii كنموذج للابتكار التعطيلي



Source: O'Gorman P, (2008), Wii: Creating a Blue Ocean the Nintendo Way, Palermo Business Review, N02, p99.

عروض نينتندو وي أحدثت قفزة في القيمة والتي انجذب إليها العديد ممن كانوا في وقت سابق زبائن لها أو غير الزبائن، حيث تم استقطاب الطبقة الأولى من الزبائن من خلال السعر المغري واستشعار الحركة الجديد وكذا أجهزة التحكم، انجذبت أيضا الطبقة الثانية من الزبائن بسبب الألعاب التفاعلية والحركة في الألعاب. الطبقة الثالثة هي أكبر طبقة والتي تم جذبها من خلال عروض نينتندو وي بسبب بساطة الألعاب وفكرة اللياقة البدنية وكذا اللعب مع العائلة والأصدقاء، وقد تم الاهتمام بجهاز نينتندو وي وذلك لاستخدامه كوسيلة للشفاء مثل العلاج الطبيعي للمرضى، حيث يتم وصفه من قبل الأطباء لاستعادة القوة والمساعدة في تأهيل بعض الإصابات.

الشكل رقم (15/2): الطبقات الثلاثة المستهدفة لـ NintendoWii



Source: O'Gorman P, (2008), Wii: Creating a Blue Ocean the Nintendo Way, Palermo Business Review, N02, p99.

كنتيجة لما سبق فإن نقطة التحول في تفكير نينتنندو واتجاهها نحو نموذج أعمال جديد هو أن الزبائن أصبحوا يتحسسون من ارتفاع الأسعار، وتراجع فئة معينة وعدم مبالاتهم بألعاب الفيديو، دل ذلك على أن السوق يحتاج إيجاد وإنشاء قيمة مختلفة، وبالتالي تكون هذه إشارات دالة على وجوب البدء في نموذج أعمال جديد بطرق تفكير تختلف عن ما هو موجود حالياً في الصناعة، وهذا بالفعل ما قامت به مؤسسة نينتنندو.

**المطلب الثاني: حالة مؤسسة نوفو نورديسك (NovoNordisk)، إيباي (eBay) و سكايب (Skype)**

ضمن هذا الجزء سيتم عرض ثلاث نماذج لمؤسسات أخرى نجحت في توجيهها نحو إستراتيجية المحيط الأزرق، هذه المؤسسات هي: نوفو نورديسك الخاصة بصناعة الأدوية، إيباي الخاصة بالتسوق على الإنترنت، وسكايب التي تهتم بتطبيقات المراسلة الفورية، والهدف من هذا العرض هو إثبات نجاح هذه الإستراتيجية ضمن العديد من الصناعات وكذا التعرف على أهم عوامل نجاح هذه الاستراتيجية.

**أولاً: حالة مؤسسة نوفو نورديسك (NovoNordisk) الخاصة بصناعة الأدوية**

مؤسسة نوفونورديسك من مؤسسة تتبع المنافسين إلى مؤسسة عالمية تسعى إلى الابتكار للمحافظة على المحيط الأزرق الذي أوجده، سيتم التعرف على المسار الذي اتبعته مؤسسة نوفونورديسك فيما يلي.

#### 1- نشأة مؤسسة نوفونورديسك

بدايات مؤسسة نوفونورديسك كانت من خلال مؤسستين صغيرتين متواجدين في الدنمارك سنة 1920 هاذين المؤسستين هما (Nordisk Insulin Laboratium) و (Novo Terapeutisk Laboratorium)، ظلت هاتان المؤسستان تنتجان الأنسولين في ظل ظروف متواضعة وفي ظل تنافس قائم حول تصنيع مادة الأنسولين فقط إلى أن قررت هاتان المؤسستان الاندماج عام 1989.

نجاح نوفو نورديسك جعلها تنتقل من مؤسسة منتجة للأنسولين إلى مؤسسة لرعاية مرضى السكري بفضل ابتكاراتها، يقع مقرها الرئيسي في الدنمارك، تحتوي على حوالي 40300 عامل يتوزعون في أكثر من 76 بلد، وتسوق منتجاتها إلى حوالي 176 بلد إلى حوالي 23 مليون مريض<sup>1</sup>.

#### 2- نوفونورديسك وإستراتيجية المحيط الأزرق

ركزت صناعة الأنسولين تاريخياً كغالبية الصناعة الدوائية على المؤثرين الأساسيين وهم الأطباء، وجعلت أهمية الأطباء في التأثير على قرار مستخدمي الأنسولين من مرضى السكري مجموعة مستهدفة من قبل هذه الصناعة، ومن ثم وجهت الصناعة كل اهتمامها على إنتاج أنسولين أكثر نقاءً بحسب طلب الأطباء لتوفير قدرة علاجية أعلى، وقد تبين لمؤسسة نوفو أنه بإمكانها أن تنفصلت من المنافسة وأن توجد محيط أزرق بتغيير اتجاه التركيز الذي استمر لمدة طويلة على الأطباء، وتوجيهه إلى المرضى أنفسهم، وجدت هذه المؤسسة من خلال

<sup>1</sup> Novo Nordisk History Book, (2010), On Web Site On web site : www.novonordisk.com , Accessed on :27/12/2015.

تركيزها على المرضى، أن الأنسولين الذي يعطى لمريض السكر كان يعطى على الشكل (محاقن) ، وهذه المحاقن تخلق مهمة صعبة معقدة بالنسبة للمريض، حيث على المريض أن يستخدمها حسب احتياجه، وقد يضطر لحمل ذلك أينما ذهب ويقوم بهذه المهمة أمام الناس مما قد يخلق له مشاعر اجتماعية سلبية<sup>1</sup>.

أحدثت مؤسسة نوفو ثورة في عالم السكري عام 1985 من خلال ابتكارها لقلم نوفو (Novo Pen) أول قلم يحتوي على الأنسولين يسمح للمريض حمله بسهولة، ويمتلك آلية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الضعيف أن يتحكم بجرعة الأنسولين، ومناسب لجميع أنواع نظم العلاج بما في ذلك العلاج المكثف، حيث أن الإصدارات الملونة المختلفة تسمح بالتفريق بين نوع الأنسولين، وبذلك استطاعت الخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق جديد لها بفضل ابتكارها الجذري لقلم نوفو<sup>2</sup>.

بعد اندماج المؤسستين عام 1989 قامت نوفونورديسك بالسيطرة على المحيط الأزرق الذي أوجده، من خلال سلسلة الابتكارات التحسينية التي أطلقتها بهدف توفير المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام لزيائنها مع العناية الكبيرة بمرضى السكري ما من شأنه رفع القيمة المقدمة للزيائن، بالإضافة إلى وضع حواجز للمنافسين من الدخول للمحيط الأزرق الذي أنشأته ويمكن أن نلخص مجمل الابتكارات التي قامت كما يلي:

- ابتكار تحسيني عام 1989 نوفولت (Novo Let) : القلم المملوء مسبقا بالأنسولين مع نظام الجرعات التي وفرت المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام، ومنذ ذلك العام وحتى الآن استخدم حوالي 250 مليون من نوفولت لأكثر من مليون مريض<sup>3</sup>.
- ابتكار تحسيني عام 1996 نوفوسفن (Novo seven): صممت نوفو ابتكار قيمة جديد في مجال صناعتها الدوائية وهو نوفوسفن لعلاج مرضى الهيموفيليا (Haemophilia).
- ابتكار تحسيني عام 1999 إينوفو (Inno) : هو جهاز يحتوي على ذاكرة إلكترونية متكاملة ونظام عبوة أنسولين قابلة للاستبدال، صمم جهاز إينوفو ليتعامل مع تحضير حقنة الأنسولين من خلال ذاكرة مدمجة في الجهاز وعرض كمية الجرعة الحالية وكمية آخر جرعة والوقت الذي انقضى من آخر جرعة، هذه المعلومات التي تعتبر ضرورية للحد من المخاطر والقضاء على المخاوف بشأن نسيان الجرعة كما وقد وفرت قيمة كبيرة لمستخدمي الأنسولين.
- ابتكار تحسيني عام 2001 إينولت (Innolet) : أول نظام توصيل الأنسولين الذي يتناسب مع احتياجات المستخدمين للأنسولين الذين يعانون من ضعف البصر.

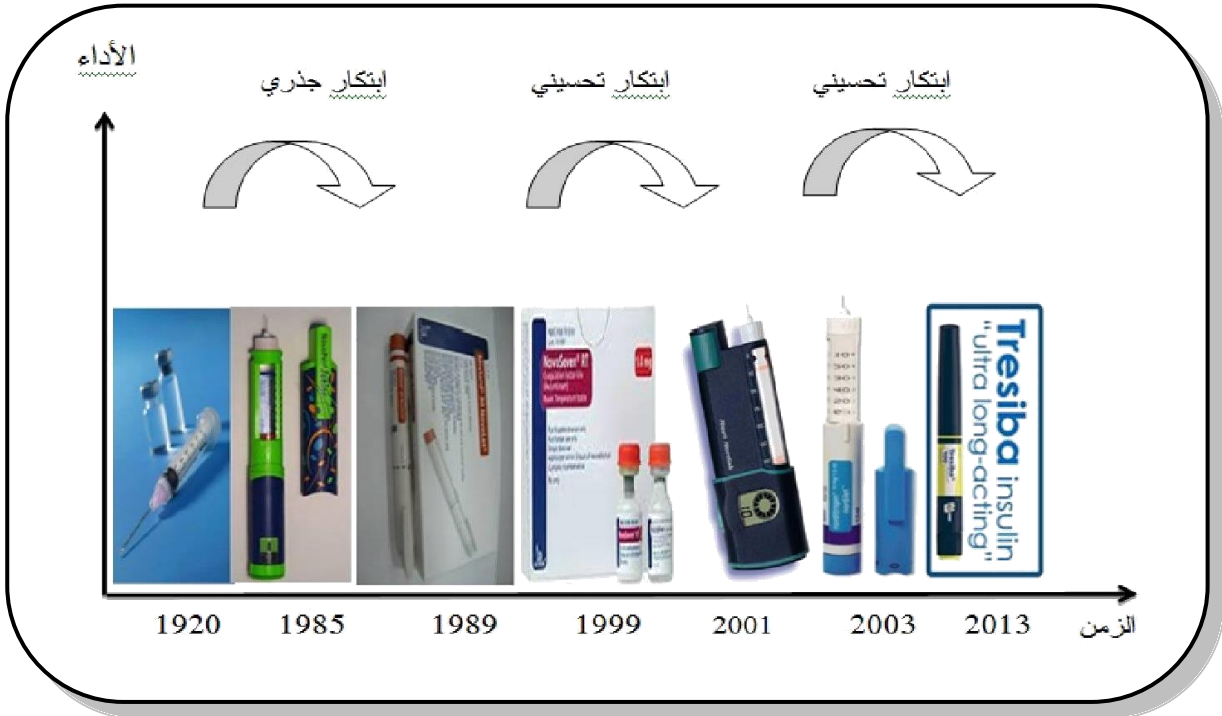
<sup>1</sup> و.شان كيم و رينيه ماوبورغن، مرجع سابق، ص ص 93-94.

<sup>2</sup> رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، 98مجلد 32، جامعة الموصل، 2010، ص 324.

<sup>3</sup> Novo Nordisk History Book, (2010), On Web Site On web site : www.novonordisk.com , Accessed on :27/12/2015.

- ابتكار تحسيني عام 2003 نورديتروبين (Norditropin): أول قلم في العالم مملوء مسبقا بهرمون النمو.
  - ابتكار تحسيني عام 2004 لوفومير (Levemir) : أنسولين حديث طويل المفعول، وبعده إطلاق أنسولين تريسيبا (Tresiba) عام 2013 أول أنسولين يعمل إلى ما بعد 42 ساعة.
- حزمة الابتكارات التي قامت بها المؤسسة هدفها زيادة القيمة المقدمة للزبائن مع وضع حواجز للمنافسين لمنعهم من الوصول إلى المحيط الأزرق الذي أوجدته، والشكل الموالي يوضح حزمة الابتكارات التي قامت بها مؤسسة نوفونورديسك.

الشكل رقم(2/16): حزمة ابتكارات مؤسسة نوفونورديسك



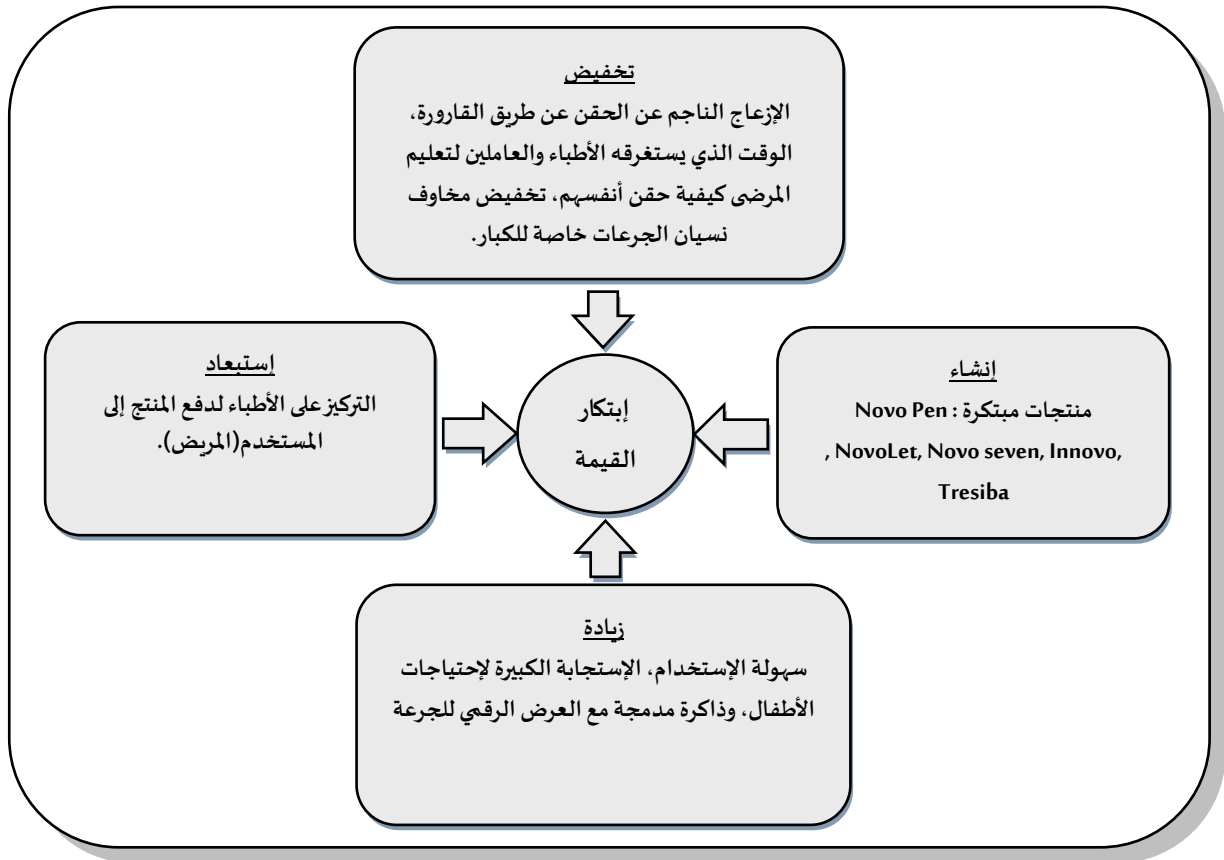
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

حولت مؤسسة نوفونورديسك مجرى المنافسة من بين المؤسسات المصنعة للأنسولين حول جودته ونقاوته وتركيزها على المؤثرين (الأطباء) وهو ما يعبر عنه بالمحيط الأحمر، إلى التفرد بخدماتها للمرضى المستخدمين للمنتج (المحيط الأزرق)، فبالإضافة إلى الابتكارات التي قدمتها في مجال صناعة الأنسولين فقد دفعت القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار من خلال تركيزها على المرضى وابتكارها لنظام الحقن لتوفير المزيد من الراحة وسهولة الاستخدام، وبذلك استراتيجيتها المحيط الأزرق التي انتهجتها مؤسسة نوفونورديسك حولت المؤسسة من منتج للأنسولين إلى مؤسسة للعناية بمرضى السكري، ورغم أنها تملك أكثر من 60% من حصة السوق الأوروبية و 80% من السوق اليابانية، إلا أن 70% من عائداتها الإجمالية تأتي من منتجات العناية بمرضى السكري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>و.شان كيم ، رينيه ماوبورغن، مرجع سابق، ص 95.

استراتيجية المحيط الأزرق بقدر ما هي الدفع من أجل إحداث نقلة نوعية في قيمة المستخدم، هي أيضا الدفع من أجل التخفيض في هيكل التكاليف، ويُعرف تفكير استراتيجية المحيط الأزرق مصطلح الابتكار من حيث قيمة الزبائن<sup>1</sup>، بحيث كلما تزيد القيمة المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة يزيد الابتكار، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى السيطرة على الفضاء السوقي الأزرق الذي أوجدته، وهذا ما قامت به مؤسسة نوفونورديسك في منتجاتها بحيث أصبحت مؤسسة للعناية بمرضى السكري وذلك وفقا للقيمة التي منحها لزيائنها، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17/2): ابتكار القيمة مؤسسة نوفونورديسك



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

## ثانيا: مؤسسة إيباي (eBay)

### 1- التعريف بمؤسسة إيباي:

تم إنشاء مزاد للتسوق، وموقع المزاد على الأنترنت المعروف eBay.com، يستخدم هذا الموقع من قبل الملايين من المستخدمين لتنفيذ المعاملات من البائع نحو الزبون، الذي يشتري ويبيع سلع بدون وسيط، وقد تم إنشاؤه من قبل بيار أوميديار (Pierre Omid Yar) عام 1995، موقع إيباي رائد في التداول بين الأشخاص عبر مساحة واسعة لتداول السلع عبر الأنترنت.

<sup>1</sup> Mathys L,(2008), **Innovation and blue oceans: what is the link?**, Norwegian design council business and innovation conference,p41.

وفر هذا الموقع للأشخاص مساحة للتواصل ومناقشة الموضوعات المشتركة، كما وتسمح خدمة إيباي الأساسية بأن يعرض البائعين قائمة السلع المعروضة للبيع التي تهتم جميع المستخدمين، ومن أجل جعل موقع إيباي بيئة تجارية أكثر أمان بحيث توفر الثقة تم وضع نظام التغذية العكسية، بحيث يقوم في نهاية كل معاملة يقوم بها البائع والزبون بإعطاء ردود فعله ما يقلل المخاوف من إتمام الصفقات. هذا العمل يستكمل بواسطة التواصل عبر البريد الإلكتروني عبر شبكة النت، كما ويوفر موقع إيباي الموارد من أجل حل النزاعات وأيضا لديه فريق لمكافحة الغش وذلك بالتعاون مع وكالات مكافحة الغش<sup>1</sup>.

## 2- نموذج عمل مؤسسة إيباي:

موقع إيباي يسمح للزبائن والبائعين بتجنب الثمن المرتفع، من خلال إلغاء الوسطاء، والعمل 24 ساعة في اليوم، و 7 أيام في الأسبوع، ما يخفض التكاليف البيع ويزيد من احتمال عثور البائع على زبائن مستعدون للدفع، ويُفترض أن تعزيز التفاعل البشري بين الزبائن والبائعين من خلال الموقع يخلق ولاء ومجتمع فعال من المستخدمين.

يتمتع إيباي بنمو ممتاز وهوامش مثيرة، حيث استخدمت استراتيجياتها على فكرة مميزة عكس ما كان متاح في الصناعة، وقد أطلقت إيباي خدمة ائتمانية للعملاء باي بال (pay pal) الذي يوفر للتجار قاعدة كبيرة من العملاء، من خلال ابتكار القيمة الذي حققته لزيائها استطاعت إيباي أن تكون منبرا للملايين من الزبائن والتجار، وقد حققت عوائد سنوية صافية تقدر بـ 8.295.000.000.0 دولار عام 2014<sup>2</sup>، وبالتالي أصبحت أضخم مؤسسة مزادات على الأنترنت من خلال تمكين الاتصالات بين الزبائن والبائعين.

## 3- قيمة الزبون المتوفرة من قبل إيباي:

يتم إنشاء القيمة للزبائن في استخدام موقع إيباي على عدة مستويات: في المكان ذاته حيث يمكن للزبائن شراء تشكيلة واسعة من السلع بأسعار منخفضة، فتجربة الزبون في استخدام نموذج مزاد علني هي مسلية جدا، إضافة إلى جانب المجتمع وعلاقات الزبائن التي تبني مع تجار البيع على الموقع في المجالات ذات الاهتمام المشترك يعني أن موقع إيباي أنشأ عرض قيمة للزبون إيجابية للزبائن والتجار على حد سواء، فالزبائن والتجار كلاهما يشاركون في الإنتاج (Co-products) وبالتالي يشاركون في تسليم قيمة لكلاهما<sup>3</sup>.

## 4- المحيط الأزرق لمؤسسة إيباي:

نجحت إيباي من الاستفادة من قوة الأنترنت وخلق عالم جديد مجتمع عبر الأنترنت، حيث يمكن للزبائن من شراء السلع عبر الموقع وبالتالي يكون هناك سهولة في التعرف على السلع والاختيار بينها وسهولة لمعرفة ثمن السلعة وسهولة التواصل بين البائع والمستهلك ما ينشأ قيمة للزبائن.

<sup>1</sup> Made P, Mosseby P, (2005), **Innovating Customer Value : A Study In Creating Uncontested Market Space**, Bachelor thesis, School of business Stockholm university, p21.

<sup>2</sup> On Web Site : [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065088/000106508815000054/ebay201410-k.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065088/000106508815000054/ebay201410-k.htm) Accessed on: 31/03/2016

<sup>3</sup> Made P, Mosseby P, Op. Cit, p27.

المنهج الذي اتخذته إيباي لحل معضلة الزبون في العثور على مجموعة واسعة من السلع بأسعار أقل، في نفس الوقت حل معضلة التاجر الذي لديه سلع مكدسة ويصعب عليه بيعها من خلال قنوات البيع بالتجزئة، فالنموذج المثالي الذي اتخذته إيباي لحل هذه المعضلات بما يرضي جميع المشاركين وهو ما يحقق ابتكار القيمة الذي تسعى له إستراتيجية المحيط الأزرق<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مؤسسة سكايب (Skype)

هذا الجزء سيُعرف على رابع أكبر مؤسسة عالمية نجحت في انتهاج إستراتيجية المحيط الأزرق، وهي مؤسسة سكايب الخاصة بتطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الأنترنت.

#### 1- نشأة مؤسسة سكايب:

بعد إستحداث العديد من المؤسسات تطبيقات المراسلة الفورية مثل (ICQ, Yahoo, MSN, Messenger, AIM,)، بدأت مؤسسات أخرى تطوير تطبيقات الاتصالات الهاتفية باستخدام الأنترنت ((voice over Ip-(VOIP) Technology Application).

تأسست سكايب سنة 2002 من قبل رجل الأعمال السويدي نيكلاس زينستروم (Zennstrom Niklas) والدنماركي جانوس فريز (Jannus Friis)، هدفهما تمحور حول إنشاء تطبيق يعمل أفضل من المنافسين في ذلك الوقت، وكانت النتيجة تطبيق يعمل في الأساس بأي شبكة اتصال، مع وقت أقل للتأخير ومستوى جودة صوت عالية مما كانت عليه المكالمات الهاتفية المنتظمة، في سبتمبر عام 2005 إستحوذت إيباي على سكايب مقابل مبلغ مذهل قدره (2.6 مليار دولار) بالإضافة إلى مبلغ (1.5 مليار) لاعتمادها على أداء سكايب في المستقبل، ومن وقت انطلاق سكايب في أوت 2003 إلى غاية الاستحواذ إرتفع عدد مستخدمي سكايب من 0 إلى 54 مليون نسمة<sup>2</sup>.

#### 2- المحيط الأزرق لسكايب:

منذ نشأتها وجهت سكايب خدماتها إلى المستخدمين النهائيين، حيث يمكن للمستخدم النهائي التحدث إلى أي شخص وفي أي مكان مجاناً إلى الأبد، وهذا كان شعار قوي اعتمده سكايب في الإعلان عن خدماتها. من أجل حفاظ سكايب على المحيط الأزرق الذي أوجدته، اتجهت إلى الابتكار التحسيني في خدماتها بشكل مستمر ففي بدايات عام 2004 أطلقت سكايب خدمة سكايب أوت (Skype out) وهي الخدمة التي تسمح للمستخدمين الاتصال خارج أجهزة الكمبيوتر إلى الأرقام (شبكة الهاتف العامة والعادية، شبكة الهاتف الثابتة والمتنقلة)، وفي مارس 2005 أطلقت سكايب إن (Skype In) والتي في الأساس هي رقم (Public Switched Telephone Network the regular network for fixed and mobile phones) (شبكة الهاتف العامة والعادية، شبكة الهاتف الثابتة والمتنقلة)، هذا يعني أن أي مستخدم للهاتف العادي في العالم بإمكانه أن يتصل بمستخدم سكايب في جهاز الكمبيوتر، سكايب إن تُعرض كخدمة سعر ثابت ومع أرقام PSTN في عدد من

<sup>1</sup> Made P, Mosseby P, Op. Cit, p30.

<sup>2</sup> Ibid, p25.

البلدان مثل (الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، المملكة المتحدة، فرنسا، الدنمارك، فنلندا، هونغ كونغ)، تكاليف الخدمة 30 أورو سنويا وهو أقل بكثير من الاشتراك بالهاتف الثابت العادي<sup>1</sup>، هذا ما دفع سكايب إلى تحسين جودة خدماتها من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى.

سكايب استمعت بوضوح ما يريده الزبون، حيث قررت إنشاء قيمة للزبون من خلال إنشاء خدمات سهلة، بسيطة وغير مكلفة، حيث يتمكن كبار السن من استخدامه وبدون مساعدة، والنتيجة هي تحديد سكايب فرص أعمال جديدة في منطقة غير معروفة، حيث حققت نجاحا باهرا في سنتين ونصف، وحققت (2.6 مليار دولار) من قيمة المؤسسة وحصلت بذلك على قاعدة زبائن مكونة من (54 مليون شخص). تمكنت سكايب من تفكيك مكونات تطبيقات الاتصالات الهاتفية عبر الأنترنت، وإعادة تركيبها مع التكنولوجيا الجديدة، وجودة فائقة للصوت مرخصة من مؤسسة متخصصة، لإنشاء عرض للزبون بسعر لا يهزم، حيث يكون مجانا للمستخدمين الذين يتحدثون لبعضهم البعض عبر أجهزة الكمبيوتر، هذا ما عبر عنه كيم وماوبرغن بابتكار القيمة حيث يتم دفع القيمة دائما إلى الأعلى في حين تكون التكاليف منخفضة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح وانتقادات إستراتيجية المحيط الأزرق

ككل الاستراتيجيات تتضمن إستراتيجية المحيط الأزرق عوامل نجاح وانتقادات، هذا الجزء سيتم تلخيص جملة من العوامل التي تُساعد في نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق، كما سنتناول أهم الانتقادات الموجهة لها من قبل الباحثين.

#### أولا: عوامل نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال ما تم عرضه من جوانب إيجابية عن إستراتيجية المحيط الأزرق، ومن خلال تجارب مؤسسات عالمية طبقت هذه الإستراتيجية، يمكن أن نلخص عوامل نجاح هذه الإستراتيجية في العناصر التالية:

- التركيز على الفاعل الرئيسي في السوق وهو الزبون دون النظر إلى المنافسين ومحاولة ملاحقتهم، وذلك من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى النظر في المستويات الثلاث لغير الزبائن وهم (الذين سيكونون زبائن للمؤسسة قريبا، الراضون، وغير المستكشفون)، تأكيد ذلك ما قامت به نينتندو حيث ركزت في نموذج أعمالها الجديد على غير الزبائن وهم الأشخاص الذين ليس لهم اهتمام بألعاب الفيديو وكبار السن.
- التركيز على فكرة إعادة تعريف السوق، إثبات ذلك ما تم عرضه في حالة مؤسسة نينتندو حيث أعادة تعريف الفكرة الأساسية للعبة الفيديو، وانتقال التفكير بشأنها من اعتبارها كجهاز للتسلية إلى اعتبارها أنها جهاز لتكوين لياقة بدنية، وبهذا فقد جذبت حتى كبار السن لاقتناء اللعبة.

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

<sup>2</sup> Ibid, p31.

- تغيير اتجاه التركيز في المحيط الأحمر إلى اتجاه يختلف عن المنافسين والقيام بسلسلة من الابتكارات دافعها الأساسي إنشاء القيمة ورفعها باستمرار، إثبات ذلك ما قامت به مؤسسة نوفونورديسك بالإضافة إلى تحويل مسار اهتمامها من المؤثرين الرئيسيين وهم الأطباء إلى الزبون، أنشأت محيط أزرق من خلال ابتكارها الجذري لقلم الأنسولين، ولمنع تلوث المحيط الأزرق الذي أنشأته بالمنافسين عمدت إلى طرح سلسلة من الابتكارات التحسينية هدفها الرفع في الجودة وهي بذلك ترفع قيمة الزبون وتضع حواجز لمنع المقلدين.
- تقليل التكاليف في مقابل رفع قيمة الزبون، تأكيد ذلك ما قامت به إيباي من خلال تخفيض الأسعار بالاستغناء عن الوسطاء والتوجه مباشرة إلى الزبون عبر البيع على شبكة الأنترنت وتكوين مجتمع الأنترنت، وسكايب من خلال تخفيض تكاليف الاتصالات الهاتفية عبر الأنترنت، والخطوط الجوية الأمريكية التي خفضت عناصر غير ضرورية لتخفض التكاليف، هذه العناصر ظلت لوقت طويل محط انتباه وتركيز المنافسين.
- اعتماد تحليل معمق لوضع الصناعة، عبر مخطط الإستراتيجية الذي يسمح بمعرفة أي العناصر ذات قيمة الممنوحة حالياً للزبائن ما يمكن من إنشاء منحى قيمة يختلف عن المنافسين من خلال تغيير المحاور المعتمدة عادة لتشكيل مجموعة جديدة من القيم للزبائن، تأكيد ذلك ما اعتمده سيرك الشمس حيث مزج بين عناصر تقليدية مع عناصر جديدة لعروض السيرك المقدمة وبالتالي حقق ابتكار القيمة.

### ثانياً: أهم انتقادات الموجهة لاستراتيجية المحيط الأزرق

من خلال ما تم ذكره في الإطار النظري الخاص بإستراتيجية المحيط الأزرق أو من خلال الحالات التي عُرضت للمؤسسات التي نجحت في توجيهها الاستراتيجي نحو المحيط الأزرق، وعلى الرغم من الميزات الإيجابية التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية، إلا أنه تم انتقادها من طرف باحثين، وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه الإستراتيجية نذكر:

- ريث، والكر وستيك (Raith, Wilker & Staak) في مقال لهم سنة 2008 ناقشوا أطر التحليل المعتمدة من قبل كيم وماوبرغن لإيجاد محيط أزرق بالنسبة للمؤسسات وبالأخص أداة مخطط الاستراتيجية، كيم وماوبرغن في تصورهما لمخطط الاستراتيجية أكدوا أنها أداة تشخيص للوضع التنافسي تسمح للمؤسسة باكتشاف إنحراف أدائها وتوجيهه من متعاملي السوق التقليديين إلى خلق القيمة، لذلك ينبغي أن يكون إنحراف استراتيجية المؤسسة "نحو الأفضل" من تلك التي ينتهجها المنافسون في الصناعة مع العلم بأن المؤسسة ينبغي أن يكون تحولها لتكون ناجحة. أشار ريث، ستيك ووالكر إلى أنه بالرغم من أن كيم وماوبرغن يوجهان المؤسسات لاستعمال مخطط الاستراتيجية بشكل فعال، إلا أن هذا لا يوفر وسيلة لعرض استراتيجية أمثل نظراً لمعلومات بيئة المشروع التجاري، والسبب الرئيسي هو أنه لا يوجد أي قياس للقيمة الفعلية هذا من

جهة، ومن جهة أخرى مخطط الاستراتيجية في شكله الأصلي يظهر الاختلاف بين الاستراتيجيات وقياس تلك الاختلافات يتم بالملاحظة فقط<sup>1</sup>.

- يؤكد كيم وماوبرغن على معيار الاختلاف والذي من المفروض أن يمنح المؤسسة التميز في السوق، هذا يعني أن منحى القيمة يجب أن يكون بعيد عن ملامح استراتيجية المنافسين، ومع ذلك لا يمكن الحكم بأن إنشاء القيمة يمثل ذلك الاختلاف عن المنافسين. يبقى "الاختلاف" بأنه "الأفضل"، وهذا فإن معيار "الاختلاف" ليس كافياً لاختيار استراتيجية أمثل<sup>2</sup>.

- ومن خلال الدراسة يُمكن أن نُدرج ملاحظة تتعلق بإطار العمليات الأربعة المدرجة من قبل كيم وماوبرغن وكذا مخطط الاستراتيجية، من أهم عيوب مخطط الاستراتيجية أنه غير كمي وبالتالي لا يمكن قياسه، وهذا يصعب على متخذي القرار في المؤسسة قياس درجات الاختلاف بين عروض المنافسين واستكشاف العرض الذي يتوجب استبعاده أو تخفيضه أو رفعه أو إنشاؤه. بالنسبة لإطار العمليات الأربعة يُمكن تكييفه حسب الصناعة التي سيتم تطبيقه عليها.

<sup>1</sup> Raith M.G , et al,(2008), A Decision-Analytic Approach to Blue Ocean Strategy Development, Conference Paper, Department of Economics and Management, Otto-von-Guericke University, Germany, p5.

<sup>2</sup> Ibid, p6.

## خلاصة

تم تناول في هذا الفصل مدخلا للمتغير الرئيسي في الدراسة والذي يعبر عن جودة الخدمة وكيفية تحسينها وفقا لإطار استراتيجية المحيط الأزرق.

في الشق الأول من الدراسة تم استعراض المفاهيم المتعلقة بالجودة والخدمة، وكذا نماذج قياس جودة الخدمة، وفي هذا الإطار تم وضع نموذجين هامين لقياسها وهما المقياس المقترح من قبل الثلاثي الأمريكي (باراسورامان، زيثمال وبيري) الذي يعبر عن مقياس سيرفكوال حيث يتم من خلاله قياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات ليتم فيما بعد الاتجاه نحو التحسين في جودة الخدمة وفقا للفجوة الموجودة بينهما، المقياس الثاني هو مقياس سيرفبرف المقترح من قبل كرونين وتايلر، وقد تم الفصل في الاعتماد على مقياس الفجوات نظرا لمتطلبات الدراسة.

في الشق الثاني لهذه الدراسة تم من خلال الأدبيات المقترحة من قبل الباحثين معرفة ما إذا كان حقلي الدراسة وهما استراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة متوافقين، حيث تم ذلك من خلال تصنيف كل من استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الابتكار الجذري، وتصنيف التحسين في جودة الخدمة ضمن الابتكار التحسيني فقد تم الدمج بينهما على اعتبار أن كليهما يندرجان ضمن الابتكار، من جهة أخرى تم عرض أداة لاختبار تحسين جودة الخدمة وفقا للأطر المقترحة من قبل الباحثين كيم وماوبرغن هذه الأداة تم اشتقاقها من مخطط الاستراتيجية وتم اختبارها على صناعة المتنقلة (Relocation Industry)، وسيتم في هذه الدراسة التحقق من إمكانية تطبيقها على قطاع متعاملي الهاتف النقال. أيضا تم من خلال مناقشات لباحثين تم التأكد من أثر التحسين في جودة الخدمة على إنشاء قيمة للزبون وذلك من خلال النموذج المقترح من قبل سانغ ويانغ ودمجه ضمن النموذج المقترح من قبل إيفارسون ولينستراند.

وفي الشق الأخير تم استعراض بعض الحالات التطبيقية لاستراتيجية المحيط الأزرق وذلك من خلال عرض تجربة نينتندو الناجحة ضمن صناعة ألعاب الفيديو، تجربة نوفونورديسك الناجحة ضمن صناعة الادوية، تجربة سكايب وإيباي اللتان غيرتا التوجه الاستراتيجية الخاص بهما من خلال اعتماد إيباي على التسوق عبر الأنترنت، وسكايب على تطبيقات الاتصالات الهاتفية باستخدام الأنترنت، لنلخص في الأخير عوامل نجاح هذه الاستراتيجية وأهم الانتقادات الموجهة لها.

# الفصل الثالث: نظرة شمولية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

تمهيد

- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

- أبرز عروض المتعاملين الثلاث (D, M, O)

- المحيط التنافسي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

خلاصة

## تمهيد

تُعتبر الاتصالات السلكية واللاسلكية أداة هامة في مجال التنمية الاجتماعية و الاقتصادية عبر العالم، وتلعب دورا أساسيا في النمو وعصرنة قطاعات مختلفة من الاقتصاد، كما أن فهم قطاع الاتصالات اليوم يُعد شرطا أساسيا لتحقيق التحول الناجح، فالتغيرات الهائلة لهذه الصناعة في العقود الماضية غيرت قواعدها وهياكلها بالكامل.

وعيا من الدولة الجزائرية بالتحديات التي يفرضها التطور القائم في مجال التكنولوجيا وصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية والاتجاه نحو الرقمنة، سارعت إلى فتح المجال أمام المتعاملين وذلك بمنح رخص لاستغلال هذا القطاع بعدما كانت حكرا على الدولة مقتصرة على اتصالات الجزائر.

منذ فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية أمام المنافسة سنة 2005، شهد هذا القطاع تطورا ملحوظا في قاعدة المشتركين خلال السنوات الماضية فقد ارتفع عدد المشتركين بين سنتي 2015 و 2016 بنسبة 8.42%، ولم يؤد تحرير القطاع إلى نمو سريع فحسب بل ساعد أيضا في الاتجاه نحو تعظيم منفعة الزبون. هذا الفصل جاء ليتم تحليل المحيط التنافسي لقطاع متعاملي الهاتف النقال وعرض أهم الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

سعيا منا إلى التعرف أكثر على قطاع متعاملي الهاتف النقال، تم تخصيص هذا الفصل والذي سيتناول

المحاور التالية:

- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
- عروض المؤسسات محل الدراسة
- المحيط التنافسي للمؤسسات محل الدراسة

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات المسرع الرئيسي للنمو الاقتصادي، لذلك تهتم معظم الدول بالنتائج التنافسية لهذا القطاع ظنا منهم أنه عندما تحدث المنافسة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية يؤدي ذلك الى توسيع وتحسين الخدمات وانخفاض الأسعار ، وتحفيز الابتكار<sup>1</sup>، سعيا منا للفهم بنية قطاع متعاملي الهاتف النقال تم تخصيص هذا القسم للتعرف على مراحل تطور هذا القطاع من خلال إبراز أهم المحطات وعروض كل متعامل.

### المطلب الأول: نشأة قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت عام 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و الثانية تتكفل بالاتصالات متمثلة في (اتصالات الجزائر)<sup>2</sup>.

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان عام 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في عام 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004.

وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في عام 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة<sup>3</sup>، وقد اكتسبت سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية تطورا في تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظام (Communications Global System For Mobile) اختصارا (GSM) ، وقد بدأت الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية مع متعاملين هما: (Mobile Algeria Telecom أو ATM) و (Orascom Télécom Algérie أو OTA)، لتنضم في عام 2004 الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)<sup>4</sup>، قبل التعرف على المتعاملين الثالث لابد من التعرف على أهم هيئة تشرف على المتعاملين والمنافسة بينهم والمتمثلة في سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT).

<sup>1</sup> Hawthorne R,(2016), Competition, Barriers To Entry And Inclusive Growth: Telecommunications Sector Study, Working Paper, Electronic Journal, University of Johannesburg, p10.

<sup>2</sup> موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: [www.algerietelecom.dz](http://www.algerietelecom.dz) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/01/04 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> Autorité De Régulation De La Poste Et Des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile et de l'Internet en Algérie année 2014, Rapport de ARPT, Algérie, 2014.

بمقتضى القانون رقم 3-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم بموجبه إنشاء سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وتكريس مبدأ المنافسة التي تنص عليه المادة الأولى في فقرتها الثانية، والتي تؤكد على أن الهدف من هذا القانون هو تطوير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات النوعية في ظروف موضوعية وشفافة بدون تمييز في مناخ تنافسي وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام بالاستثمارات<sup>1</sup>، ولذلك يتوجب خضوع كل نشاطات قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة، متمثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات (ARPT)، وتعتبر هذه الأخيرة هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، وتمثل مهامها الرئيسية والواردة في المادة 13 من القانون 03-2000 كما يلي:<sup>2</sup>

- السهر على احترام الإطار والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- السهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية؛
- اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقها؛
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم؛
- السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل احترام حق الملكية؛
- تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز؛
- وضع خطة اتصال الهاتفي، ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين؛
- الموافقة على العروض المرجعية للربط البيئي؛
- تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص؛
- منح تصريحات التشغيل واعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها؛
- تحديد قواعد متعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجسم؛
- إدارة صندوق الخدمة الشاملة؛
- القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين؛
- البت في النزاعات المتعلقة بالربط البيئي؛
- التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين؛

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/02.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

\* ترتيب المتعاملين حسب الأقدم فالأحدث.

- تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد، والاتصالات السلكية واللاسلكية ولا سيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة، لغرض أو لضرورة تكييف التشريعات لإستراتيجيات التنمية؛
- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى، المحلية والأجنبية على حد سواء حول الموضوع نفسه.

### المطلب الثاني: مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) أو جازي (Djezy)

تقدمت أربع مؤسسات عالمية لطلب رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر هذه المؤسسات هي: (Orange Télécom) الفرنسية، (Portugal Télécom) البرتغالية، (Téléphonique) الإسبانية، و (Orascom Télécom) المصرية، وفازت هذه الأخيرة بأول رخصة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر وبعرض قيمته 737 مليون دولار.

في البداية كانت مؤسسة جازي فرعا من فروع المجمع المصري (أوراسكوم تيليكوم) لصاحبها رجل الأعمال المصري الجنسية نجيب ساوريس (Naguib Sawiris)، و قد تحصّلت على رخصة من أجل وضع و استغلال شبكة الهاتف النقال تحت علامة جازي سنة 2000<sup>1</sup>. وبعد أن قرر هذا المتعامل الاندماج مع الشركة الروسية- النرويجية (Vimpelcom) أصبحت جازي تنتمي لمجموعة (VEON) سنة 2011، وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات و التي يقع مقرها بأستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز (VIP)، تتواجد (VEON) في 12 سوق عبر العالم و هي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات و الخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة و كل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة و الشجاعة. بفضل نظرتها الرائدة<sup>2</sup>. لتحوّل (أوراسكوم تيليكوم) بعد ذلك سنة 2013 إلى أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (Optimum Telecom Algérie) و بمقتضى الاتفاق الذي انعقد سنة 2014، و المتتم سنة 2015، تحصّلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار (FNI)<sup>3</sup>.

وتعتبر جازي أول متعامل أجنبي حصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر وقد كان ذلك في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002، واستطاعت أن تغطي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، منحت رخصة الاستغلال لخدمات الجيل الثالث 02 ديسمبر 2013 و تتوفر خدماتها للجيل

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

<sup>2</sup> موقع مؤسسة جازي: <http://www.djezy.dz/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

<sup>3</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم منحها رخصة الاستغلال لخدمات الجيل الرابع في 04 سبتمبر 2016، ليتم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص أهم محطات مؤسسة جازي في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (1/3): أبرز محطات مؤسسة جازي

السنة	أهم محطات جازي
2002	إطلاق جازي شبكتها في 2002/02/15، وذلك بعد منحها رخصة الاستغلال في 2001/07/30
2014	إبتداء من الثلاثي الأول لهذه السنة تم إطلاق شبكة الجيل الثالث 3G بعد منحها رخصة الاستغلال في 2013/12/02.
أوت 2014	خدمة الحصول على شريحة الجيل الثالث Millenium 3G مع بقاء نفس خصائص شريحة Millenium العادية.
أكتوبر 2016	إطلاق شبكة الجيل الرابع 4G بعد منحها رخصة الاستغلال في 2016/09/04

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الطرح السابق

تهدف مؤسسة جازي إلى إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض التي تقدمها لزيائنها، والعمل على ترسيخ علامتها التجارية في أذهان الجزائريين وذلك من خلال تحسين جودة شبكتها وخدماتها، بالإضافة إلى محافظتها على مركزها كقائدة في السوق، والتركيز أكثر على الزبائن من خلال تنوع العروض المقدمة.

#### المطلب الثالث: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال (ATM) أو موبيليس (Mobilis)

في بداياتها كانت الشركة الجزائرية للهاتف النقال فرعاً من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر لكنها انفصلت عنها نظراً لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في هذا القطاع. أولاً: مؤسسة اتصالات الجزائر

بدايات مؤسسة اتصالات الجزائر كان من خلال القرار 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 حيث نص هذا القرار على استقلالية قطاع البريد والمواصلات وقد جاء هذا القرار لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وبموجبه فإنه يتم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تتكفل بتسيير قطاع البريد في حين تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، وبهذا فقد أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد<sup>2</sup>.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات انطلقت في نشاطها في 2003/01/01، وكانت تهدف إلى: المرونة، الفعالية، وجودة الخدمة.

<sup>1</sup> موقع مؤسسة جازي: <http://www.djezzy.dz/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:<sup>1</sup>

- تزويد الزبائن بخدمات الاتصال عن بعد، وذلك من خلال السماح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة؛
- تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات؛
- تنمية، تشغيل، وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة.

ثانيا: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

أنشأت المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس كفرع تابع للشركة الأم مؤسسة اتصالات الجزائر لتعلن عن استقلاليتها كمتعامل لشبكة الهاتف النقال في الجزائر بتاريخ شهر أوت من سنة 2003. تعتبر الشركة الوحيدة في قطاع الاتصالات التابعة للقطاع العام (تابعة للدولة)، تقوم الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كما تقدم العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال والإبحار في الأنترنت، خدمات الجيل الثالث، خدمات الجيل الرابع، خدمات الاستريم، خدمات التجوال الدولية وغيرها من الخدمات.<sup>2</sup>

تسعى "موبيليس" منذ نشأتها إلى تحقيق أهداف أساسية تتمثل في<sup>3</sup>:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالزبائن لضمان وفائهم؛
- الإبداع وتقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكّنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلت إلى ضم 10 ملايين مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دائما على عكس الصورة الإيجابية وذلك من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. والهدف الأساسي الذي تسعى إليه موبيليس هو التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وذلك من خلال الشعار القوي الذي تتبناه "أينما كنتم"، هذا الشعار الذي تتعهد حسبا بالالتزام بالدور الهام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بالعمل الجماعي وكذا مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

من ناحية التسيير فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين حيث يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق، والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، ونظام المعلومات،

<sup>1</sup> لزه بن عبد الرزاق، تأثير عوائق الدخل على المنافسة في القطاع (دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر)، رسالة ماجستير في

العلوم الاقتصادية، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011، ص 59.

<sup>2</sup> موقع مؤسسة موبيليس: <http://www.dzairmobile.com> / تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/05.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

وكذا للمؤسسة ثمانية مدراء جهويين، وتحتوي المؤسسة على مجلس إدارة مكون من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الاستراتيجية لإدارة الشركة<sup>1</sup>.

تحتوي على أكثر من 120 وكالة تجارية موزعة على أرض الوطن، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة، أكثر من 5000 محطة تغطية (BTS)، وقصد التقرب من زبائنها ومحاولة منافسة مؤسسة جازي، وضعت موبيليس شعار "أينما كنتم" تهدف من خلاله إلى تبيان مساحة تغطية الشبكة وجودة الخدمات التي تقدمها، ويمكن تلخيص أهم المحطات التي مرت بها مؤسسة موبيليس كما يلي:

#### الجدول رقم (2/3): أبرز محطات مؤسسة موبيليس

السنة	أهم محطات موبيليس
أوت 2003	إعلان استقلالية مؤسسة موبيليس كمتعامل لشبكة الهاتف النقال في الجزائر
2014	إطلاق شبكة الجيل الثالث وذلك بعد منحها رخصة الاستغلال في 2013/12/01
2015	إطلاق شبكة 3G++ وقد تم تغطية 48 ولاية
2016	إطلاق شبكة الجيل الرابع 4G الذي يضمن تدفق أكثر سرعة مقارنة مع الجيل الثالث 3G

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الطرح السابق.

#### المطلب الثالث: الوطنية للاتصالات الجزائر أوريدو (Ooredoo)

تعد المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، دخلت إلى السوق الجزائرية للاستثمار في مجال الاتصال باسم (الوطنية للاتصالات الجزائر)، وهي فرع من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية (KIPCO) التي تأسست سنة 1999، وتعد أكبر مؤسسة خاصة في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من مليار دولار، قد عرفت نجاحا سريعا في مجال الاتصالات اللاسلكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تحصلت على الرخصة الخاصة بتقديم الهاتف النقال في الجزائر في 23 ديسمبر 2003، وتم الإطلاق التجاري للخدمات بتاريخ 24 أوت 2004، تحت تسمية نجمة (Nedjma) شركة ذات أسهم تنشط في الجزائر، اعتمدت المؤسسة على استثمار قدره 1 مليار دولار، من خلال استخدامها لتقنيات حديثة ومتطورة، وكذا من خلال تشكيلة عروض متنوعة، تحترم المعايير الدولية المنصوص عليها، ومع نهاية عام 2005 أكملت "نجمة" تغطية 48 ولاية قبل الأجل المحدد بأربع سنوات، من خلال 1200 موقع في أقل من 18 شهر، وبجودة استثنائية في الشبكة، في 21 نوفمبر 2013 تحول السم التجاري للمؤسسة الوطنية للاتصالات من نجمة إلى أوريدو وهي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر. وفي إطار المسؤولية الاجتماعية تلتزم شركة أوريدو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لزهرة بن عبد الرزق، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/05.

يقدر رقم أعمال المؤسسة بـ 110.7 مليار دينار جزائري (1.1 مليار دولار أمريكي) سنة 2015. ساهمت مؤسسة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، يقدر عدد موظفيها بـ 3300 موظف، كما تمتلك 10000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث، وبلغت نسبة التغطية 95% بالنسبة للجيل الثاني، و65% بالنسبة للجيل الثالث، وقد بلغ عدد مشتركها في سنة 2015 حوالي 13 مليون مشترك بينهم 5 مليون مشترك ضمن خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال<sup>1</sup>، وتعتبر أوريدو إحدى أبرز العلامات التجارية شهرة في الجزائر، هذا بفضل الخدمات التي تقدمها لزيائنها من خلال خدمات الهاتف النقال وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) وتتمثل أهم محطات مؤسسة أوريدو فيما يلي:

#### الجدول رقم (3/3): أبرز محطات مؤسسة أوريدو

السنة	أهم محطات أوريدو
ديسمبر 2003	نجمة تتحصل على الرخصة الثالثة الخاصة بإستغلال الهاتف النقال
أوت 2004	الإطلاق التجاري لخدمات مؤسسة نجمة
ديسمبر 2013	إطلاق شبكة 3G++
2016	إطلاق شبكة الجيل الرابع 4G

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الطرح السابق.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## المبحث الثاني: أبرز عروض المتعاملين الثلاث (D, M, O)

تشكيلة منتجات المتعاملين الثلاث للهاتف النقال متنوعة ويمكنها من تغطية كافة الفئات، عروض الدفع البعدي الموجه لذوي الدخل المرتفعة والمؤسسات والهيئات العمومية ورجال أعمال والمشاركين الذين يعملون على الاتصالات الكثيرة، إضافة إلى عروض الدفع المسبق الموجهة لذوي الدخل منخفضة، وكذا تقديم خدمات إضافية، ضمن هذا المبحث نستعرض أهم العروض التي تقدمها كل مؤسسة على حدى.

## المطلب الأول: أبرز عروض مؤسسة جازي

تعرض مؤسسة جازي حزمة عروض تخص الأفراد وأخرى تخص المؤسسات، نعرضها في الجدول الموالي نعرض الخدمات المخصصة للأفراد كالتالي:

## الجدول رقم (4/3): أهم عروض مؤسسة جازي للأفراد

الرقم	أهم العروض	تفصيل العرض
1	الرسائل	<p>تتكون من سبعة خدمات تخص الرسائل وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SMS BIP: تمكن هذه الخدمة الزبون من إرسال ستة (06) رسائل قصيرة في الأسبوع حتى وإن لم يمتلك الزبون رصيد، وتكون صالحة لمدة (07) أيام بعد مرور (07) أيام يتحصل الزبون على عدد جديد من SMS BIP غير المستعملة لا تجمع مع العدد الجديد للأسبوع التالي.</li> <li>▪ خدمة البريد الصوتي: عندما يكون هاتف الزبون مغلق أو مشغول ولا يستطيع الرد على المكالمات، أو هو مشغول مع مكالمات، هذه الخدمة تمكن من تحويل المكالمات نحو الرسائل الصوتية، وبذلك لا يفقد الزبون أي مكالمات مهمة يتركها له مراسلوه.</li> <li>▪ SMS 3lik: هي خدمة جديدة تمكن كل الزبائن أفرادا كانوا أم مؤسسات من إرسال رسائل SMS نحو شبكة جازي، حتى وإن لم كانوا لا يملكون رصيد، أو يريدون الإحتفاظ برصيدهم.</li> <li>▪ جازي JAVA BOX: تمكن خدمة جازي BOX من الخاصة بهواتف JAVA من حفظ دليل الهاتف وإسترجاعه حتى بعد مسح البعض من أرقام الهواتف، التي يحتوي عليها أو ضياع الهاتف، عملية الحفظ تخص الأرقام الموجودة في ذاكرة الهاتف وليست ذاكرة بطاقة السيم SIM، ويمكن للزبون الحصول على الخدمة على مدى 03 أشهر من الإستعمال بـ 150 دج فقط مع شهر مهدي مجانا.</li> <li>▪ الواب SMS: هي خدمة تسمح للزبون بإرسال رسائل قصيرة لا تتعدى 145 حرف عبر موقع جازي الإلكتروني ونحو زبائن OTA.</li> <li>▪ MMS: رسائل الوسائط المتعددة MMS تحمل مضمون متعدد الوسائط: نص ، صورة، صوت، أو فيديو، يستطيع الزبون إرسال هذه الرسالة نحو هاتف نقال أو حتى على بريد</li> </ul>

<p>إلكتروني (e-mail).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SMS: الخدمة مجانية ويمكن للزبون إرسال رسالة واحدة في اليوم (24 ساعة) نحو شبكة OTA، وعدد الرسائل غير قابل للتجميع، وهو يجدد كل يوم.</li> </ul>		
<p>سبعة خدمات تخص الفاتورة هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B2MAIL: خدمة إستلام الفواتير عبر البريد الإلكتروني B2MAIL تمكن الزبائن في إشتراكات الدفع البعدي وكونترول الذين يملكون عنوانا للبريد الإلكتروني من إستلام فواتيرهم مباشرة على البريد الإلكتروني، ويتم تشغيل خدمة B2MAIL بطلب من الزبائن الراغبين في تلقي فواتيرهم عبر البريد الإلكتروني.</li> <li>▪ جازي الفاتورة الإلكترونية E-FACTURE: تمكن خدمة الفاتورة الإلكترونية الزبائن الأفراد في إشتراكات الدفع البعدي من دفع فواتيرهم بكل أمان عبر موقع جازي، وللإستفادة من هذه الخدمة يجب أن يكون المشترك: <ul style="list-style-type: none"> <li>- لديه بطاقة بنكية في طور الصلاحية؛</li> <li>- أمضى على عقد الانخراط في الدفع الإلكتروني مع بنكه (القرض الشعبي الجزائري، بنك الخليج الجزائر، BNA)*؛</li> <li>- لديه رمز سري (كلمة المرور) خاص بالدفع الإلكتروني يتحصل عليه من طرف البنك.</li> </ul> ومن مزايا هذه الخدمة نجد: <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الراحة والسهولة للزبائن؛</li> <li>- أقصى درجة من الأمان والخصوصية للتحويلات البنكية مع المعايير الجديدة (معياري رمز الأمان ماستر كارد)، أين يقوم بنك صاحب البطاقة بالتعريف بالزبون أيضا؛</li> <li>- تمكن من الإطلاع على كل حالات الدفع للمشاركين، عبر الحصول على سجل التحويلات؛</li> <li>- توفر الخدمة 24/24 ساعة، 7/7 أيام.</li> </ul> </li> <li>▪ الفاتورة المفصلة المنتظمة: وهي خدمة حصرية عند مؤسسة جازي، حيث تمكن من الحصول على سجل مفصل لمكالمات الزبائن، على مدة تتراوح بين 1 إلى 90 يوم، تحتوي على التاريخ، الساعة والمدة زيادة على كل الأرقام المتصل بها وسعر كل مكالمة، ومن مزاياها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- سجل مفصل يحتوي على كل الاتصالات يتضمن التاريخ، الساعة، المدة، السعر، والأرقام المتصل بها؛</li> <li>- التحكم في الاستهلاك؛</li> <li>- تمكن الزبون من معرفة مصاريفه لمدة تتراوح من 01 إلى 90 يوم.</li> </ul> </li> <li>▪ فليكسي FLEXY: فليكسي لجازي خدمة موجهة لزبائن جازي، تمكن من تعبئة المبلغ الذي تريدون (التأكيد عبر SMS)، وتتوفر هذه الخدمة عبر جميع نقاط بيع جازي.</li> </ul>	2	الفاتورة

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاقتطاع الأوتوماتيكي: تمكن هذه الخدمة الزبون من دفع الفاتورة عن طريق الإقتطاع البنكي الأوتوماتيكي.</li> <li>▪ الدفع عن طريق بطاقة التعبئة.</li> <li>▪ خدمات معلومات الفاتورة 787: تزود الزبون بمعلومات حول: آخر فاتورة، معلومات تفصيلية عن الاستهلاك الحالي، فاتورة وإستهلاك لكل حساب.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Flexy: تمكن الزبون من تحويل الرصيد بالنسبة لكل المشتركين في صيغ كنترول وفي الدفع المسبق وبطريقة إلكترونية وبكل أمان، عبر موقع جازي على الأنترنت.</li> <li>▪ طرانكيلو Tranquilo: تمكن هذه الخدمة الزبائن في الدفع المسبق الذين قاموا بتسوية وضعيتهم، والذين لهم رصيد غير كافي، بالقيام بمكالمة أو إرسال رسالة SMS بفضل الرصيد الإستعجالي الممنوح بـ 2 دج مصاريف التسجيل.</li> <li>▪ خدمة فليكسيلي: بإمكان مشتري جازي للدفع البعدي أن يرسلوا رصيذا لأقربائهم من ذوي الدفع المسبق.</li> </ul>	<p>خدمة التعبئة</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foot Club: تمكن هذه الخدمة من متابعة كل الأخبار، المقابلات، النتائج، الأهداف، وبرامج اللقاءات للنادي المختلفة (برشلونة، ريال مدريد، بايرن ميونخ، مانشستر يونايتد، يوفنتوس، ليفربول)</li> <li>▪ جازي Store: تقترح هذه الخدمة للزبون أفضل التطبيقات والألعاب الأكثر شعبية على سوق النقال والأكثر توافقا مع هواتف ولوحات أندرويد، إضافة إلى كل ما تقترحه بوابة Wap لجازي ومختلف أنواع المحتويات الخاصة بالتسلية والترفيه، فإن "جازي ستور" الجديد يمنح تشكيلة من المحتويات والتطبيقات حسب الإختيار من ضمن الفئات التالية: ألعاب وترفيه، تربية، اتصال، تطبيقات تصويرية، أنترنت، تطبيقات الأمان، شخصي، وسائط متعددة، خدمة وصيانة، أدوات إنتاجية، أدوات للمحترفين، تطوير.</li> <li>▪ جازي Nokta: تتضمن مضمون جزائري ممتع ومسلي متكون من موضوعين: النكتة والبقالة.</li> <li>▪ جازي Scoop: يتم الاشتراك في عرض Scoop إسلاميات شهريا حيث تصل الزبون 4 رسائل يوميا تحتوي على: حديث نبوي، دعاء، حكمة، مواقيت الصلاة اليومية.</li> <li>▪ Ranati: تمنح هذه الخدمة الزبون إمكانية تغيير الرنة حسب جديد الأحداث.</li> <li>▪ جازي دردشة: هذه الخدمة تمكن الزبون من فتح الدردشة على الهاتف النقال، والتحاور الفوري بالرسائل القصيرة باستعمال إسم مستعار، منتدى الدردشة فضاء افتراضي للتبادل، مفتوح في كل وقت ويدخله الزبون من هاتفه النقال، وتمنح هذه المنتديات فرصة الدردشة حول المواضيع المفضلة مع أشخاص آخرين والتعبير عن آراءهم وتبادل الأفكار</li> </ul>	<p>تسلية ووسائط متعددة</p>	4

		<p>والمعلومات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ +Verso: تسمح هذه الخدمة من إرسال واستقبال كل الاتصالات أو الرسائل القصيرة من رقم إضافي، +Verso قابل للتأجير لفترة محددة وقابلة للتجديد، مع الحفاظ على سرية الرقم الأولي الخاص بالزبون، ومن الممكن إصدار المكالمات والرسائل القصيرة من الخط +Verso إلى جميع الشبكات الوطنية والدولية.</li> <li>▪ جازي رنتي بالاسم: تمكن هذه الخدمة الزبون من تحميل رنة هاتفه مشكلة من دعاء واسمه الشخصي.</li> </ul>
5	خدمة الصوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خدمة إظهار الرقم: تمكن هذه الخدمة الزبون من التعرف على من يتصل به حتى قبل الإجابة على المكالمات، ومع هذه الخدمة يظهر رقم المراسل على شاشة الهاتف ويمكنه بذلك التعرف على من يتصل به قبل الإجابة.</li> <li>▪ القائمة الحمراء 709: هي خدمة تجمع كامل المشتركين الذين لا يودون أن لا تظهر معلوماتهم الهاتفية، وتضمن هذه الخدمة سرية معلومات الزبون وتمنع نشرها على الدليل.</li> <li>▪ خدمة إخفاء الرقم: تمكن هذه الخدمة الزبون من إخفاء رقمه عند إجراء الاتصال.</li> <li>▪ +Clip: هذه خدمة جديدة لجازي، حيث لا يفقد الزبون من خلالها ولا مكالمات إذا كان خارج نطاق التغطية في الخارج أو أغلق هاتفه فإنه يتلقى رسالة إعلام لكل من حاول الاتصال به.</li> <li>▪ المكالمات المزدوجة: من خلالها يستطيع الزبون أن يتلقى العديد من المكالمات في آن واحد.</li> <li>▪ تحويل المكالمات: من خلال هذه الخدمة في حالة كان الهاتف مغلق أو خارج نطاق التغطية أو انتهت شحنة البطارية يستطيع الزبون من خلالها تحويل مكالماته نحو رقم من اختيار الزبون، بحيث يتمكن من تحويل المكالمات نحو هاتف ثابت أو نقال بشكل أوتوماتيكي.</li> <li>▪ اختيار الرقم: يتمكن الزبون من خلال هذه الخدمة اختيار الرقم عند شراء شريحة جازي جديدة إذا لم يتم منحه بعد.</li> <li>▪ هدره: هدره هي خدمة البريد الجديدة لجازي، تمكن الزبون من إرسال واستقبال رسائل صوتية من الأحياب والأصدقاء، الذين يمتلكون خطوط OTA، بسيطة، سريعة وفعالة.</li> <li>▪ تغيير الرقم Newmero: يمكن لمشارك جازي في عروض الدفع البعدي اختيار رقمهم من بين الأرقام المتاحة عليهم مع الاحتفاظ بشراحتهم.</li> </ul>
6	في الخارج	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برنامج الوفاء Travelling</li> <li>▪ دولي: مع هذه الخدمة يمكن للزبون إجراء مكالمات دولية من خط جازي نحو هاتف ثابت أو نقال.</li> <li>▪ التجوال</li> </ul>
	خدمات إضافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الرقابة الأبوية لجازي: تمكن هذه الخدمة من منع الوصول إلى المواقع التي تقترح محتويات يمكنها أن تجرح نفسية الصغار وذلك عن طريق شبكة GSM/EDGE/3G+/4G عبر تشكيل مستوى من الرقابة الأبوية كلاسيك على النقال يتم ضبطه من قبل، ومن مزايا هذه الخدمة</li> </ul>

<p>أنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تجعل التصفح آمن للأنترنيت على النقال؛</li> <li>- تواصل كامل مع الأنترنيت؛</li> <li>- من المواقع الممنوعة من التصفح: الأخطار الجنائية(تزوير، مخدرات، ألعاب الحظ، واليانصيب، مقامرة)، المحتوى الخاص بالكبار (كحول، تدخين، أسلحة، عدوانية، جنس، مواقع اللقاءات).</li> <li>▪ Web Chat: الدردشة عبر الأنترنيت لجازي، وهي واجهة للدردشة الفورية عن طريق الرسائل النصية باللغتين العربية والفرنسية، تمكن كل شخص من الاتصال بمصلحة الزبائن لكل نوع من الطلبات، أو المعلومات حول المنتجات.</li> <li>▪ خدمة الزبائن: هي خدمة تكون تحت تصرف الزبائن للاستماع لانشغالاتهم.</li> <li>▪ أرقام مفيدة: تحتوي هذه الخدمة على هذه الأرقام تفيد الزبائن.</li> <li>▪ تغيير الشريحة: تمكن هذه الخدمة الزبون من الحصول على شريحة SIM جديدة في حال ضاع هاتفه، أو لم تعد شريحته في الخدمة.</li> <li>▪ سرقة النقال: يستطيع الزبون من خلال هذه الخدمة من إيقاف هاتفه النقال لمنع استعمالها من طرف أشخاص آخرين.</li> <li>▪ الهجرة إلى الجيل الثالث: تمكن هذه الخدمة من نقل خطوط هواتف الزبائن 2G إلى 3G مجانا، هذه الخدمة موجهة لمشاركي الدفع المسبق مع اشتراك 3G.</li> <li>▪ تطبيق جازي 718: يتمكن الزبون الباحث عن طبيب، حربي، محامي، أو مطعم.. الخ من خلال هذه الخدمة على الحصول على كل المعلومات الخاصة بهؤلاء للوصول إليهم.</li> <li>▪ *777: تمكن هذه الخدمة من التحكم في خيارات خط هاتف الزبون.</li> </ul>	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04 .

كما تقدم مؤسسة جازي عروض تخص المؤسسات نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5/3): أهم عروض جازي للمؤسسات

رقم	أهم العروض	تفصيل العرض
1	الصوت	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خدمة القائمة الحمراء لجازي: هي خدمة تجمع كل المشتركين الذين لا يودون أن تظهر معلوماتهم الهاتفية ، تضمن هذه الخدمة سرية معلومات الزبون، ومنع نشرها على الدليل.</li> <li>▪ غير محدود: يمكن هذا العرض الزبون من الاستفادة من مكالمات مجانية بين كل خطوط الرصيد المتنقل المشتركة في العرض، والعرض متوفر لكل المخططات التسعيرية لجازي للمؤسسات.</li> <li>▪ تحويل المكالمات: تسمح هذه الخدمة من تحويل المكالمات بشكل أوتوماتيكي نحو هاتف آخر ثابت أو نقال.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إخفاء الرقم: تسمح هذه الخدمة بالاتصال دون إظهار رقم المراسل.</li> <li>▪ المكالمة الجماعية: وهي خدمة توفر لموظفي المؤسسات التحدث مع عدة أشخاص في آن واحد على خط الهاتف، لربح الوقت واقتصاد المال وهي تعتبر مفيدة جدا للمؤسسات.</li> <li>▪ خدمة البريد الصوتي: يتمكن موظفو المؤسسات من تحويل مكالماتهم إلى خدمة البريد الصوتي من أجل عدم فقدان الرسائل الهامة.</li> <li>▪ +Clip: هذه خدمة جديدة لجازي، حيث لا يفقد موظف المؤسسة من خلالها ولا مكالمته إذا كان خارج نطاق التغطية في الخارج أو أغلق هاتفه فإنه يتلقى رسالة إعلام لكل من حاول الاتصال به.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خدمة فليكسي هنا: تمكن من تعبئة المبلغ الذي يريده موظف المؤسسة للرقم الذي يريده، متوفرة في جميع نقاط بيع جازي.</li> <li>▪ خدمة الفاتورة المفصلة</li> <li>▪ التعبئة الالكترونية TPE</li> <li>▪ الاقتطاع الأتوماتيكي</li> <li>▪ الدفع عن طريق بطاقة التعبئة</li> <li>▪ خدمة معلومات الفاتورة</li> </ul>	التعبئة	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دولي</li> <li>▪ التجوال</li> </ul>	في الخارج	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04 .

## المطلب الثاني: أبرز عروض مؤسسة موبيليس

كما تعرض مؤسسة موبيليس أيضا حزمة عروض تخص الأفراد وأخرى تخص المؤسسات، نعرضها

في الجدول الموالي:

أولا: العروض المخصصة للأفراد: ملخصة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم(6/3): أهم عروض مؤسسة موبيليس للأفراد

رقم	أهم العروض	تفصيل عن العرض
1	عروض الدفع البعدي	<ul style="list-style-type: none"> <li>Win Max: لدى الزبون الخيار في هذا العرض بين Win Controle أو Win Libre. لاقتناء Win Libre يشترط إيداع ضمان بقيمة 1000 دج، مع التزام مدته 1 شهر.</li> </ul>
2	عروض الدفع المسبق	<p>في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا ويشمل هذا النوع من العروض مايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pix x: مع هذا العرض الجديد مبتسم وبرنامج PixX، يمكن الزبائن من اقتناء شريحة مبتسم بسعر 200 دج، مزودة برصيد أولي بقيمة 100 دج كهدية ترحيب، إضافة إلى نغمة مهداة.</li> <li>نافيقي 4G Navigui: يمكن هذا العرض من الإستفادة من هدية ترحيب 3 جيغا Facebook &amp; Whatsapp صالحة لمدة 30 يوم إضافة إلى 2 جيغا شهريا لمدة 6 أشهر.</li> <li>Navigui 3g: بهذا العرض يمنح الخيار للزبون بين: <ul style="list-style-type: none"> <li>مودم و في موزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 2 Go + فايسبوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6 Go أي (1 Go كل شهر لمدة 6 أشهر).</li> <li>مفتاح USB بسعر 300 دج مزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 2 Go، صالح لمدة شهر.</li> <li>يتيح لكم إمكانية شراء شريحة بخاصية الدفع المسبق أو مع واحد من الإشتراكات المتوفرة 1Go, 10 Go, 5Go, 3Go, Go15.</li> </ul> </li> </ul>
3	باك	<ul style="list-style-type: none"> <li>باك و في 3G: هي خدمة تمكن من الإبحار على الانترنت بحرية، من خلال Navigui 3g، والمزود بمفتاح Wifi3G، ورصيد إضافي للإنترنت بقيمة 4Go، كهدية ترحيب.</li> <li>باك Mobile: يقترح هذا العرض 3 باك للهاتف النقال، ويحتوي كل باك على: <ul style="list-style-type: none"> <li>شريحة مبتسم برصيد أولي قيمته 100 دج؛</li> <li>1Go من الإنترنت صالح لمدة 30 يوم، مهدي على مدار 12 شهر؛</li> <li>حجم مضاعف للإنترنت مهدي عند كل شراء لجواز الإنترنت لمدة 12 شهر.</li> </ul> </li> <li>باك Navigui 3G: للربط بالإنترنت وفقا لاحتياجات الزبائن، وبدون إلتزام، مع عرض مفتاح Navigui بسعر 300 دج، مزودة بـ 2Go، إضافة إلى مجانية مواقع الفاييسبوك وواتس</li> </ul>

<p>أب.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ باك مبيتسم: يمكن هذا العرض من الحصول على شريحة سيم برصيد أولي بقيمة 100 دج، و1Go كل شهر صالح لمدة 12 شهر إضافة إلى جوازات الأنترنت مضاعفة لمدة شهر .</li> <li>■ باك Navigui: عندما يقتني المشترك باك4G CPE Navigui</li> <li>-بالنسبة لقسم 8600 دج ، سيحصل المشترك على 10Go لمدة 3 أشهر؛</li> <li>-بالنسبة لقسم 12990 دج، سيتحصل المشترك على 5Go لمدة 6 أشهر؛</li> <li>-بالنسبة لقسم 15000 دج، سيتحصل المشترك على 5Go لمدة 12 أشهر</li> </ul> <p>هذا العرض صالح لمدة 30 يوم.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ موبى كونترول ++1500: عند شراء شريحة موبىكونترول ++1500 يستفيد الزبون من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحو كل الشبكات مكالمات ورسائل إضافة إلى 1Go الأنترنت كما يمكنه تشغيل رقم مفضل من اختياره.</li> </ul>	العروض المزدوجة	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sellekni plan/net</b>: هذا العرض الجديد لمبتسم، يمكن الزبون من شراء PixX جوازات 50 ، 100، 150، 500 ، 1000 و2000 ، أو جواز Mo150 وجواز 1Go وإهدائه لأصدقائه.</li> <li>■ خدمة MobMic: هي خدمة تسمح للزبون بإدراج رسائل مشخصة لتظهر على شاشات المتصل .</li> <li>■ V-view: هي خدمة تسمح لمشتركي مؤسسة موبيليس بمشاهدة مختلف مقاطع الفيديو.</li> <li>■ <b>E-rselli Edahabia</b>: أطلقت موبيليس هذه الخدمة عن طريق البطاقة الذهبية وذلك بالشراكة مع مؤسسة بريد الجزائر، وتسمح خدمة الدفع الفوري للمشتركين والحائزين على البطاقة الذهبية من تعبئة خطوطهم ودفع فواتيرهم في أي وقت كان ومن دون التنقل.</li> <li>■ <b>E-rselli CIB</b>: تمنح هذه الخدمة إمكانية تعبئة خط الزبون للدفع المسبق ( تعبئة الرصيد المحلي والدولي) من خلال البطاقة البنكية CIB ، وذلك عبر واجهة الأنترنت-<a href="https://e-paiement.mobilis.dz">https://e-paiement.mobilis.dz</a> في أي وقت كان، ودون التنقل، وتعتبر هذه الخدمة مجانية.</li> <li>■ <b>Men3andi</b>: هذه الخدمة موجهة لمشتركي الدفع المسبق وموبىكونترول، وفيها يتم تكفل الزبون بمكالمات عشرة أرقام من أقرابه أو أصدقائه.</li> <li>■ <b>Mobinfo</b>: تمنح هذه الخدمة لمشتركين مجموعة من المحتويات والمعلومات ذات أهمية كبرى ، والممكن الحصول عليها من خلال الرسائل القصيرة أوUSSD.</li> <li>■ الرقابة العائلية: تسمح هذه الخدمة للأهل مراقبة أطفالهم وحمايتهم من التصفح على المحتويات غير لائقة للأطفال.</li> <li>■ <b>MobiliStore</b>: هذه الخدمة هي بوابة ألعاب الهاتف النقال مقترحة خصيصا لكل زبائن موبيليس</li> </ul>	الخدمات	5

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الصوت العالي الوضوح: بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، توفر هذه الخدمة ميزة الصوت عالي الوضوح على شبكتها.</li> <li>■ نغمتي: هي خدمة تمكن المشترك من تخصيص نغمة انتظار خاصة به وفقا لميوله باشتراك شهري قيمته 40 دج فقط.</li> <li>■ الفايبيوك عبر SMS: تمكن هذه الخدمة المشترك من البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بالشبكة الاجتماعية (فايبيوك).</li> <li>■ سلكني/سلكني+: تسمح هذه الخدمة بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس.</li> <li>■ رصيدي: تمكن هذه الخدمة المشترك من الاطلاع على رصيد حسابه البريدي الجاري، عن طريق خدمة الرسائل القصيرة.</li> <li>■ تويتير: تسمح هذه الخدمة من الاطلاع على حساب تويتير دون الحاجة إلى الربط بالانترنت.</li> <li>■ كلمتي: هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسلي المشترك للدفع المسبق والدفع البعدي اذا كان الرصيد غير كافي.</li> <li>■ رسيمو: تمكن هذه الخدمة من التعبئة الإلكترونية لرصيد المشترك مجاناً، هذا العرض موجه لمشركي الدفع المسبق أو الدفع البعدي.</li> <li>■ كما توجد خدمات أخرى منها: إظهار الرقم، إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المحاضرات الثلاثية، الفاتورة المفصلة، الرسائل الصوتية والمصورة، المكالمات الدولية، التجوال الدولي، مكالمات الفيديو، ... الخ.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التحويل إلى عرض PixX: للمشارك الذي يريد الانتقال من Tawfik إلى عرض PixX.</li> <li>■ التحويل إلى عرض WinControl: لمشركي Mobicontrol الذين يريدون تحويل شريحتهم إلى عرض WinControl</li> </ul>	<p>تحويل العروض</p>	<p>6</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.dzairmobile.com](http://www.dzairmobile.com) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04 .

ثانيا: عروض مخصصة للمؤسسات: هي عروض خاصة وموجهة بالدرجة الأولى للمؤسسات، وتشمل ما يلي:

الجدول رقم (7/3) : أهم عروض موبيليس للمؤسسات

رقم	أهم العروض	تفصيل العرض
1	عروض المكالمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Win Pro 4G: يحتوي العرض على ميزات الربط بالإنترنت، الرسائل القصيرة والمكالمات.</li> <li>▪ Win 4G: يمكن هذا العرض من الاستفادة من مكالمات غير محدودة، الأنترنت مجاني، رسائل قصيرة مهداة، أرقام مفضلة، أرصدة إضافية نحو الخارج.</li> <li>▪ Win Pro: هذا العرض مصمم خصيصا للمحترفين من قبل مختصين.</li> <li>▪ عرض مهني +: عرض يجمع الحرفيين، التجار وأصحاب المهن الحرة.</li> <li>▪ عرض موبو كوربويت: هذا العرض للاستجابة لمختلف احتياجات المؤسسات في ما يخص الاتصالات .</li> <li>▪ عروض المجموعة: يسمح هذا العرض المجموعة لإجراء اتصالاتهم فيما بينهم ( المتعاملين) مجانا وبصفة غير محدودة 24 سا/24، 7 أيام/7.</li> <li>▪ عرض الرعاية: مخصص هذا العرض للمؤسسات التي تجمعها اتفاقية مع موبيليس.</li> </ul>
2	الأنترنت النقال	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عرض Only: يسمح هذا العرض بتثبيت الأنترنت في المناطق المغطاة بالجيل الرابع حيث يوفر العرض تدفقا عالي الجودة.</li> <li>▪ عرض البلاك بيرى: تتوفر هذه الخدمة على عروض الدفع البعدي وعرض موبيكوربيريت . إذ يتيح تبادل البريد الإلكتروني في الوقت الحقيقي ، كما يسمح بإدارة المشاريع عن بعد وأيضا نشر المستندات الخاصة بالمشارك.</li> <li>▪ عرض موبيكنتكت: يسمح هذا العرض بالعمل بنفس الوتيرة كما لو كان المشترك يعمل على جهاز الحاسوب.</li> </ul>
3	حلول المحترفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MVPN: يمنح حل MVPN (شبكة خاصة للهاتف الظاهري) للمؤسسات برنامجا ترقيمي خاصا في شبكة المتعامل النقال، ما يسمح له بإدارة مجموعته على أحسن وجه.</li> <li>▪ VPN: الـ VPN (شبكة خاصة افتراضية) هو حل موجه للمؤسسات التي تريد الحصول على شبكة تتسم بالليوننة والمرونة والأمان، يضمن ربط مختلف المواقع المتواجدة في مقاطعات جغرافية عدة عبر شبكة خاصة افتراضية يسهل تبادل المعطيات عبر تطبيقات عملية خاصة بالمؤسسة ، مع العلم أنه يمكن اعتماده ، أي هذا الحل ، على شبكة 2G أو 3G لموبيليس .</li> <li>▪ M2M: بمعنى آلة لآلة هي تكنولوجيا تسمح للأجهزة الإتصال ببعضها البعض في الوقت الحقيقي وبالخصوص دون تدخل العنصر البشري (نتحدث أيضا عن العناصر المتصلة).</li> <li>▪ SMS برودكاست: يسمح هذا العرض بالقيام بإرسال جماعي للرسائل القصيرة من خلال خوادم موبيليس نحو قائمة من الأرقام المحددة، سواء كانت تلك الرسائل موجهة لزبائن المؤسسة أو موظفيها.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ كلاود موبيليس: وهي خدمة موجهة لزبائن المؤسسات ، وتقتصر عليهم بريد إلكتروني مهني وشامل.</li> </ul>
4	الخواص	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عروض الدفع البعدي</li> <li>▪ عروض الدفع المسبق</li> <li>▪ باك</li> <li>▪ العروض المزدوجة</li> <li>▪ الخدمات</li> <li>▪ تحويل العروض</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.dzairmobile.com](http://www.dzairmobile.com) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

### المطلب الثالث: عروض مؤسسة أوريدو

أوريدو بدورها تقدم عروض خاصة بالأفراد وأخرى تخص المؤسسات.

أولا: العروض الموجهة للأفراد

#### الجدول رقم (8/3): تشكيلة عروض أوريدو الموجهة للأفراد

رقم	أهم العروض	تفصيل العرض
1	خدمات وعروض	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Likoul</b>: يمنح هذا العرض دروس دعم سمعية وبصرية مطابقة للبرنامج الدراسي للأطفال.</li> <li>▪ إسلاميات: تعرض مجموعة من المحتويات الإسلامية بصيغة (نصوص دينية، قرآن...الخ) وبصيغة سمعية أيضا.</li> <li>▪ عرض <b>Estorm</b>: تسمح للمشارك بإمكانية الدفع الإلكتروني بالبطاقة، وهي خدمة مجانية عبر الأنترنت تسمح بتعبئة الخط الهاتفي أوريدو وتسديد الفاتورة دون التنقل.</li> <li>▪ الرقابة الأبوية للأنترنت: تسمح هذه الخدمة للأطفال الاستفادة من خدمة الجيل الثالث لأوريدو بدون تصفح المواقع غير المرغوبة والتي تشكل خطر عليهم.</li> <li>▪ تحويل العملات: تسمح هذه الخدمة من إمكانية تحويل العملة.</li> <li>▪ فايسبوك عبر الرسائل القصيرة: تمكن هذه الخدمة من إمكانية التحكم في حساب فايسبوك من الهاتف النقال عن طريق الرسالة النصية القصيرة.</li> <li>▪ <b>Club Jeux Ooredoo</b></li> <li>▪ خدمة خبرني: هذه الخدمة تسمح بتزويد المشترك بمعلومات حول: الطقس، الرياضة، الطبخ، الإقتصاد، مواقيت الصلاة، والعديد من المحتويات.</li> <li>▪ خدمة ستورميلي: هذه الخدمة تمكن المشترك من تحويل الرصيد إلى متعامل أوريدو.</li> <li>▪ خدمة فيلثري: تمكن هذه الخدمة الزبون من حظر 5 أرقام وطنية.</li> <li>▪ خدمة عاودلي: تسمح لزبائن الدفع المسبق أوريدو بإرسال رسائل نصية قصيرة مجانية للأصدقاء إن كان رصيدهم غير كاف لإجراء المكالمات.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعبئة أوريدو: تسمح هذه الخدمة للمشارك بتعبئة خطه على أجهزة الصرف الآلي للبنوك، لكل من يملك حساب BNPParisbas.</li> <li>▪ هيا ! اقرا: يمنح هذا العرض للمشارك إمكانية تعلم لغة والحصول على شهادة عند كل مستوى.</li> </ul>	عروض مسبقة الدفع	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هيا!: هو عرض جديد مسبق الدفع مع التسعيرة بالثانية، ويمنح هذا العرض المزيد من المزايا منها: فاييبوك بالصيغة المجانية، و Bip بدون صيد، ويمكن هذا العرض الزبون من الإستفادة أيضا من مكالمات غير محدودة نحو أوريدو وأنترنت مجاني، مع الحفاظ على الرصيد المعبأ بفضل التعبئة الجديدة MAXY Haya.</li> <li>▪ عرض خالص باك 4G.</li> <li>▪ MaxyPlus انترنت.</li> <li>▪ Maxy هيا!</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وان الصيغة محدودة 1500</li> <li>▪ وان الصيغة المحدودة 2200</li> <li>▪ وان الصيغة المحدودة 4000</li> <li>▪ وان الصيغة المفتوحة 1500</li> <li>▪ وان الصيغة المفتوحة 2200</li> <li>▪ وان الصيغة المفتوحة 4000</li> </ul>	عروض ما بعد الدفع	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.dzairmobile.com](http://www.dzairmobile.com) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

ثانيا: العروض الموجهة للمؤسسات: تقدم اوريدو في إطار العروض مسبقة الدفع تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم(9/3): تشكيلة عروض أوريدو الموجهة للمؤسسات

رقم	أهم العروض	تفصيل العرض
1	حلول الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هيا Business!: يمنح هذا العرض مكالمات مجانية للمؤسسات.</li> <li>▪ Ooredoo برو</li> <li>▪ Ooredoo برو كونترول</li> <li>▪ Option هدره وأنترنت</li> <li>▪ أنترنت: 4G باك، فايسبوك بصيغة مجانية، الاشتراكات الشهرية، وأنترنت على الطلب.</li> </ul>
2	حلول الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بطاقة M2M: هي خدمة جهاز إلى جهاز عبارة عن تكنولوجيا تسمح للأجهزة بالاتصال عن بعد في الأوقات الفعلية وبصفة مستقلة وأمنة. تضع بطاقة M2M Ooredoo تحت تصرف المشتركين شرائح سيم لضمان إتصال دائم لجهازكم بفضل شبكة المعطيات (الجيل الثاني/الجيل الثالث) لـ Ooredoo.</li> <li>▪ Push to talk: يعتبر من حلول الاتصال الفوري المماثلة للهاتف اللاسلكي.</li> <li>BlackBerry: هذه الخدمة تقترح في ثلاث صيغ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- BlackBerry خدمة الأنترنت (BIS)</li> <li>- BlackBerry خدمة المؤسسة (BES)</li> <li>- BlackBerry خدمة المؤسسة بلوس (+BES)</li> </ul> </li> </ul>
3	حلول Claud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هذه الخدمة تضع تحت تصرف المشترك برامج وموارد معلوماتية فعالة، من أجل تحسين وتسهيل عمل المؤسسات، من بينها: Ooredoo Email، Ooredoo Web، Push To Talk، EmBleu.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الموقع: [www.dzairmobile.com](http://www.dzairmobile.com) تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

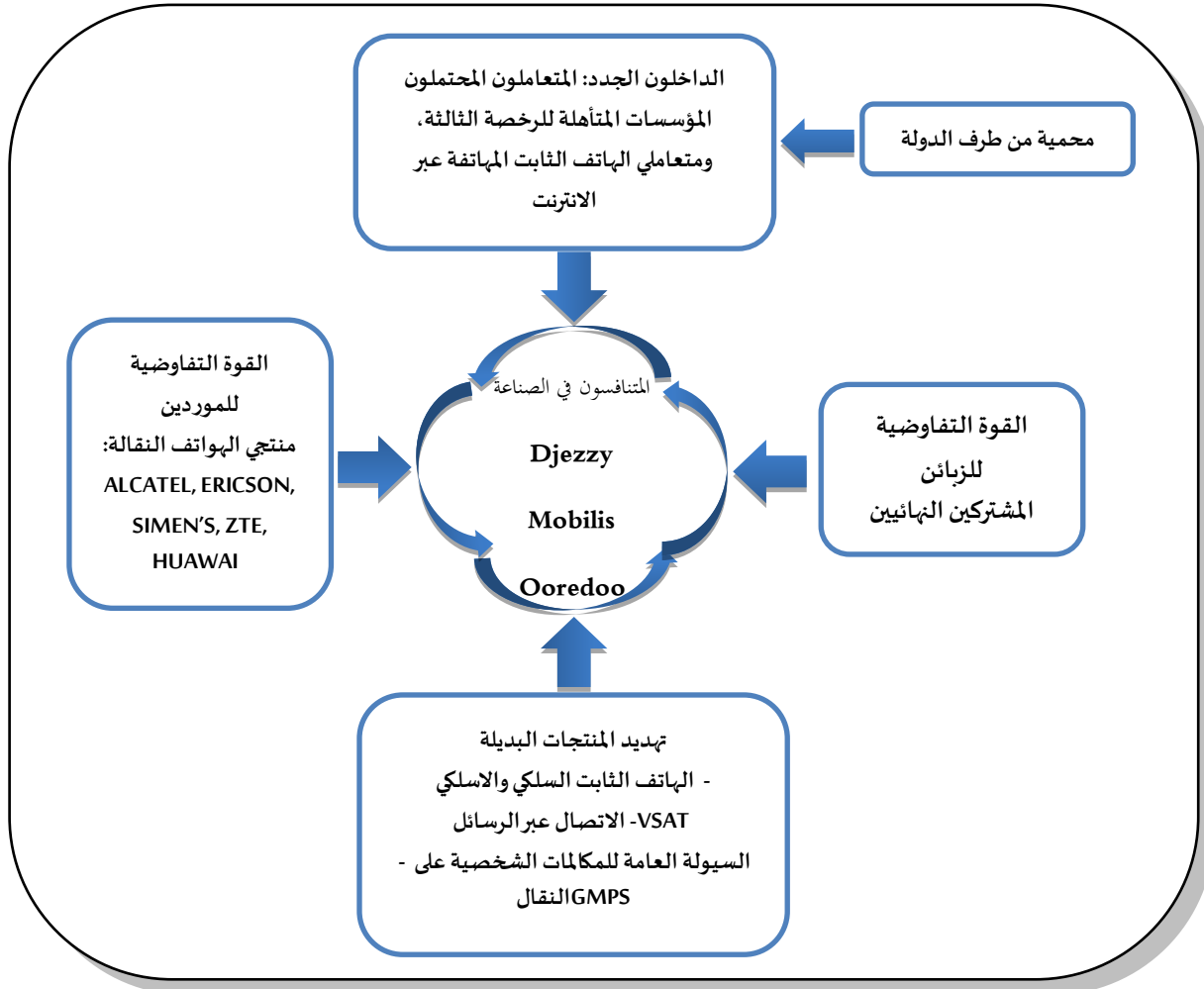
### المبحث الثالث: المحيط التنافسي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

يعتبر قطاع متعاملي الهاتف النقال من أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في عروضها وهياكلها وتقنياتها، وذلك من خلال تبنيها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، خاصة مع بداية العشرية الثالثة مع انتشار الرقمية، وكذا الثورة في عالم الاتصال بظهور الهاتف النقال، وقد دخلت المنافسة لهذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى في الجزائر حيث أصبح كل متعامل من المتعاملين الثلاث هدفه الوحيد كسب أكبر عدد من المشتركين وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، فكل متعامل يحاول التميز من خلال تتبعه لقطاع المنافسة، وسعيا منا لفهم السوق وعوامله يتوجب علينا بداية تحليل القوى الخمس لبورتر بناء على البيانات المتاحة عن المتعاملين الثلاث.

### المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

بفضل تحليل القوى الخمس لبورتر يصبح من السهل فهم خصائص السوق والعوامل المؤثرة فيه، وبالإمكان تحديد القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر كما يلي:

الشكل رقم (1/3): القوى التنافسية لقطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: عمار طهرات، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات: دراسة وصفية تحليلية لحلة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد08، 2015، ص269.

## 1. تهديد الداخلون الجدد والمحتملون:

حسب قطاع متعاملي الهاتف النقال فإن الداخلون المحتملون للصناعة يتمثلون في المتعاملين المحتملين، وبالتالي فإن أي مؤسسة تنشط في مجال خدمة متعاملي الهاتف النقال تعتبر منافس محتمل للصناعة. هذه القوة التنافسية هي أقل تأثير على اعتبار أن سوق قطاع متعاملي الهاتف النقال محمي بفضل الشروط الموضوعية من طرف الحكومة وبذلك فلا يمنح حق الاستغلال إلا بموافقة سلطة الضبط للبريد والمواصلات<sup>1</sup>.

أ- تنوع عروض مناقصة منح الرخصة الثالثة: لا يمكن لأي متعامل الدخول إلى قطاع متعاملي الهاتف النقال إلا عن طريق الحصول على رخصة من طرف سلطة الضبط للبريد والمواصلات. وقد منحت ARPT الرخص المؤقتة لإقامة واستغلال شبكة الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال، حيث مُنح للمتعاملي موبيليس الصف الأول، ثم المتعامل جازي، ثم أوريدو في الصف الثالث. وذلك بعد تقييم العروض المالية والتقنية التي قدمها المتعاملون<sup>2</sup>، وترغب العديد من المؤسسات بدخول السوق الجزائرية والفوز بالرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر من نوع GSM، هذه المؤسسات هي:

الجدول رقم (10/3): ترتيب المؤسسات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر

الترتيب	المؤسسات	البلد
1	الوطنية للاتصالات	الكويت
2	Turkcel	تركيا
3	MTN	جنوب افريقيا
4	Invest Holding	لبنان
5	Orange	فرنسا
6	Telefonica Movilès	اسبانيا
7	Maroc Telecom	المغرب
8	MSI Cellular Investment	هولندا
9	Deutsche telekom/Detecon	ألمانيا
10	MTC telècom	الكويت

Source : ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la 3ème licence de Norme GSM, pp. 7-8.

ب- الاتصال عبر الثابت السلكي واللاسلكي: من خلال تحديد طبيعة الاستثمارات للمتعاملين الثلاثة كاستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل من أجل تنوع طرق الاتصال المترابط مع شبكة المحمول، نجد أنه هناك سعي من طرف المتعاملين من أجل تحقيق هذا الترابط المنشود والذي يحقق فعالية في تقديم

<sup>1</sup> على موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

الخدمات للزبائن، في الجدول الموالي نعرض حجم الترابط بين الهاتف المحمول والثابت في الجزائر، خلال الفترة بين (2010-2012).

الجدول رقم(11/3): ترتيب المؤسسات المقدمة لعروض الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر -بملايين الدقايق-

الاتصال بملايين الدقائق	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المكالمات الواردة إلى شبكة النقال	323	324	326	314	305	290	259
المكالمات الصادرة عن شبكة النقال	1019	929	828	723	650	580	495
المجموع	1342	1253	1154	1037	955	870	754

Source : Rapport des activités d'ARPT année 2016 , p30.

بلغ حجم المكالمات بين الخطوط الثابتة وشبكات الهاتف النقال 754 مليون للدقيقة، منها 290 مليون مكالمات واردة، و495 مكالمات صادرة في عامه 2016. ومن خلال الجدول أيضا نجد أن تعداد المكالمات الواردة إلى شبكة النقال بقي ثابت وعلى نفس المستوى تقريبا خلال السنوات الأربعة الأولى من سنة 2010 وحتى سنة 2013 ويعود هذا إلى السعر المرتفع نسبيا للدقيقة من الثابت نحو النقال، في حين نجد أنه انخفض خلال السنوات الأخيرة بين سنتي 2014 و2016 وهذا يعود إلى انخفاض السعر نسبيا للدقيقة من الثابت نحو النقال، أما فيما يخص المكالمات الصادرة عن شبكة النقال، فنجد أنها في تناقص مستمر ويعود ذلك إلى زيادة الأفراد الذين يمتلكون الهواتف النقالة، حيث نجد أن عدد الشرائح المطروحة في السوق أصبحت تقريبا تساوي أو تتجاوز عدد السكان في الجزائر، لذلك أصبح اعتماد الهاتف الثابت في الاتصال محدود جدا<sup>1</sup>.

## 2. القوة التفاوضية للموردين:

يتمثل موردو متعاملي الهاتف النقال في منتجي أجهزة الهاتف النقال، على اعتبار أنه لا يمكن الاشتراك في خدمة الهاتف النقال إلا بتوفر جهاز هاتف نقال لإجراء الاتصالات الهاتفية، حيث تحول هذا الجهاز أحد أساسيات الحياة اليومية للأفراد. ويلعب حجم ونوعية الجهاز دورا هاما في تحسين الخدمة وتقييم وضبط قوة التعامل من حيث التجهيزات التي سيتنافس بها المتعاملين الآخرين في السوق، وقد عرفت أجهزة الهواتف النقالة خلال ربع قرن فقط تطورا سريعا، وذلك من خلال ظهور أجيال مختلفة للهواتف النقالة ندرجها كالاتي:

✓ الجيل الأول 1G: NMT هو شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين والمدن الكبرى فقط<sup>2</sup>. ويقدم خدمات نقل الصوت اللاسلكية الأساسية معتمدا على الإشارة التشابهية والتبديل بالدارات (Circuit Switching) والجيل الأول كان بإمكانه فقط أن يؤمن جودة صوت منخفضة نسبيا مع سعة محدودة، حيث أن هذا الجيل من الاتصالات الخليوية (Cellulaire) يستخدم تقنيات

<sup>1</sup> عمار طهرات، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات: دراسة وصفية تحليلية لحلة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 08، 2015، ص 271.

<sup>2</sup> على الموقع: <http://www.3g.dz/ar/1a-3g-cest-quoi/> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/19.

تعديل ترددية للإشارة التشابهية مثل تعديل FM، وكافة أنظمة هذا الجيل تستخدم نظام تعديل FDMA، حيث أن كل قناة مخصصة لحزمة ترددية واحدة ضمن مجموعة خلايا<sup>1</sup>.

✓ **الجيل الثاني 2G:** المعروف أكثر تحت مسمى الـ (GSM) والذي شكل نظام للهاتف النقال، ظهر في بداية التسعينات نتيجة زيادة عدد المستخدمين، والانتشار الواسع لأنظمة الجيل الأول، وتم من خلاله تحسين جودة إرسال الصوت وذلك من خلال استخدام تقنية (Digital Circuit Switching) بدلا من التقنية التماثلية، وذلك من خلال الاستفادة من تقنيات التشفير والضغط بالإضافة إلى التقنيات الرقمية، فكل أنظمة الجيل الثاني تستخدم التقنيات الرقمية مثل TDMA أو CDMA، حيث بإمكان المستخدمين استقبال وإرسال رسائل نصية قصيرة، هذه التغيرات جعلت الشبكات أرخص، أكثر فعالية، وأسهل في الصيانة<sup>2</sup>.

✓ **الجيل الثالث 3G:** هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت والمعطيات بقدرتها تحمّل خدمات ومعطيات ذات التدفق العالي، والتي تطورت مع مرور الزمن: التطور الأول لـ الجيل 3 هو الجيل 3+، يعتمد أساسا على مقاييس HSPA، إذ يسمح الجيل 3+ بالانتقال إلى تدفق أعلى من نظيره، كما سمح التطور الأخير لشبكات الجيل 3، المسمى أحيانا HSPA++، أو (THDM أعلى تدفق للشبكة) بمضاعفة سرعة شبكات الجيل 3+، وذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميغابايت/ثانية<sup>3</sup>. ويدعم الخدمات ذات الحزمة العريضة (WideBand)، مثل الدخول إلى الأنترنت، وخدمات نقل الفيديو والصور عالية الجودة بنفس جودة الشبكة الثابتة، حيث نجد المتطلبات الأساسية من الجيل الثالث:

- جودة عالية في نقل الصوت مقارنة مع الشبكة الثابتة PSTN؛

- دعم معدل بياني عالي؛

- دعم كلا من خدمات (Packet-Switched) و (Circuit-Switched)؛

- استخدام فعال أكثر للطيف الراديوي المتوفر؛

- أن يأتي كمكمل لشبكات الموجودة سابقا، وذلك لكي يدخل بمرونة إلى الخدمات والتقنيات.

✓ **الجيل الرابع 4G:** يهدف الجيل الرابع من شبكات الهاتف النقال إلى زيادة سرعة نقل البيانات بتكلفة أقل، وهو يحتاج في ذلك إلى تكنولوجيا (WorldWide Interoperability For Microwave) (WiMax) Access، اللاسلكية التي تسمح بتحويل البيانات بسرعة عالية باستخدام ترددات الراديو المحلية، وهي تقوم على أساس بروتوكولات الأنترنت TCP/IP، وتوفر معدل البيانات يصل إلى 15 ميغابايت في الثانية، خلال مسافة 5 كلم، وتعتبر اليابان وكوريا الجنوبية رائدتان في مجال الاتصالات عالية السرعة، حيث

<sup>1</sup> Alam F, (1999), Simulation of Third Generation CDMA Systems, Thesis of Master Science Blacksburg, Virginia, p.02.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> على الموقع: <http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/19.

قدمت مؤسسة سامسونج (Samsung) خدمات النقال ضمن شبكات 4G وتمنح معدل بيانات يصل إلى 100 ميغابايت في ثانية.

### 3. القوة التفاوضية للزبائن:

تتمثل القوة التفاوضية للزبائن في مشتري متعاملي الهاتف النقال، وتتحدد قوتهم في إمكانية انتقال المشتركين بين المتعاملين بسهولة، وذلك بسبب انخفاض تكاليف الانتقال أو عدمها، وقد نجد أن بعض الأفراد يشتركون لدى أكثر من متعامل وقد يكون الفرد الواحد مشترك لدى المتعاملين الثلاث، أو بأكثر من اشتراك لدى نفس المتعامل، وهو يهدف من خلال ذلك إلى الاستفادة من المزايا التي يمنحها كل متعامل، مما يؤدي إلى شدة التنافس بين المتعاملين ما يدفع كل متعامل إلى تحسين العروض التي يقدمها، تخفيض الأسعار، أو ابتكار عروض جديدة لم يسبق وجودها من قبل.

وبالنظر إلى أسعار مختلف المخرجات نجدها تشهد انخفاضا ملحوظا، حيث عند دخول المتعامل جازي إلى السوق الجزائرية كأول متعامل حقيقي طرح أول شريحة بقيمة 9999 دج، واستمرت في الانخفاض مع دخول المتعاملين المنافسين الآخرين، إلى أن أصبح سعر الشريحة في الوقت الحالي مجاني، حيث استعمل المتعاملون الكلمة العامية في إعلاناتهم "باطل" بغرض الإيحاء للزبون أن الشريحة أصبحت مجانية حيث تباع بسعر 200 دج وبرصيد أولي 200 دج، وبهذا سيكون الزبون قد تحصل على خط مجاني، وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث، وبهذا نجد أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة حدة المنافسة وليس قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة سببه قلة البدائل المتاحة، بما أن تركز المتعاملين مقارنة بالمشترين يضعف من القوة التفاوضية لهم<sup>1</sup>.

### 4. تهديد المنتجات البديلة:

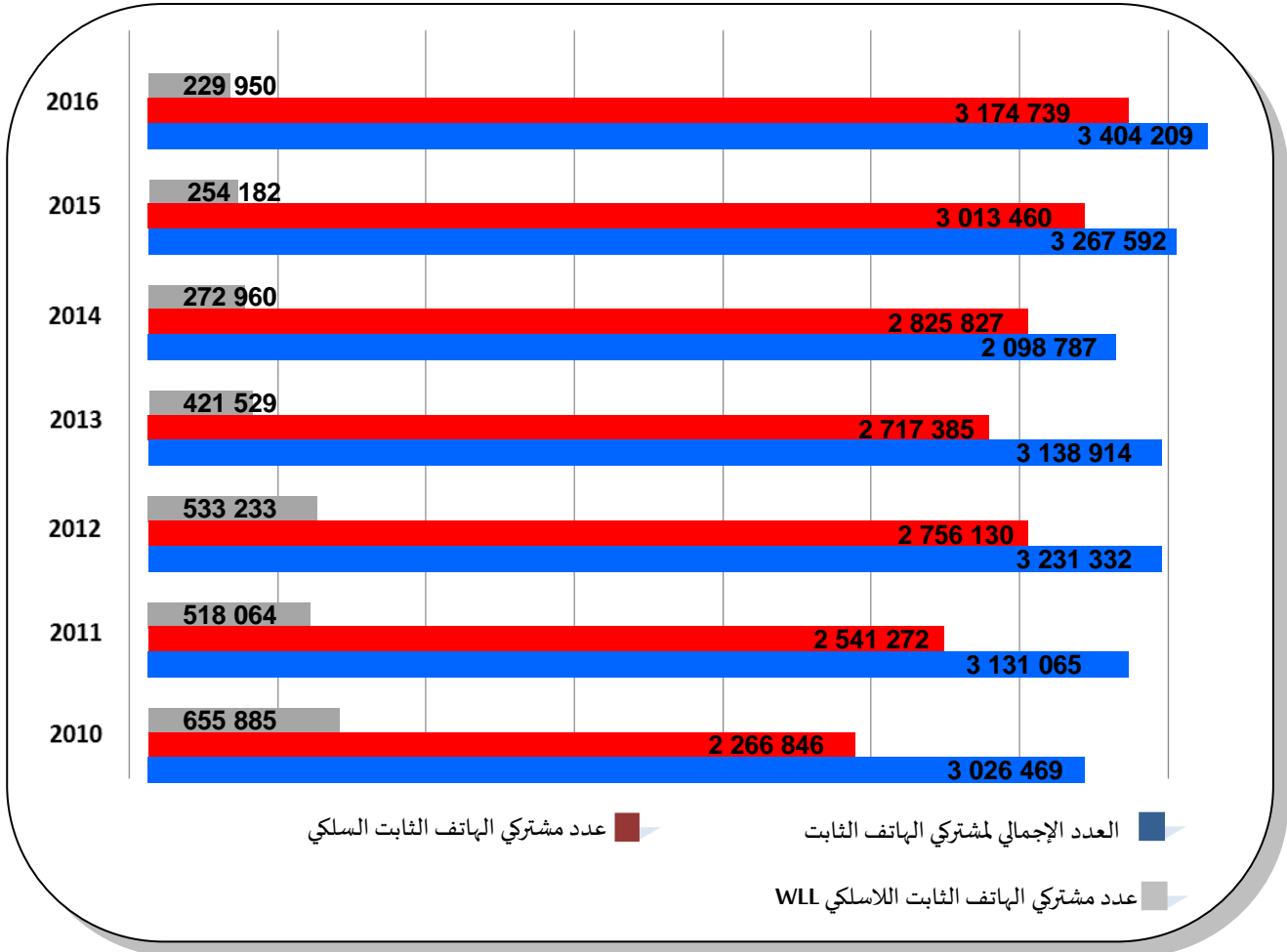
الهاتف النقال يعتبر من المنتجات القابلة للإحلال، حيث تتحدد درجة تأثيرها على المنتج الأصلي حسب درجة الإنبابة، وتتمثل المنتجات القابلة للإنبابة (الإحلال) في:

أ- الهواتف الثابتة: يعتبر الهاتف الثابت المنتج البديل لمعامل الهاتف النقال، باعتباره يقدم نفس الخدمات التي يقدمها الهاتف النقال، والتي تتمثل أساسا في إجراء الاتصالات الهاتفية العادية، واشتراكات الأنترنت، بالرغم من أن الهاتف النقال يمتاز بخاصية التنقل. ويتميز قطاع الهاتف الثابت بالاحتكار التام من قبل اتصالات الجزائر، ويتجه مشتري الهاتف الثابت السلبي في الجزائر في السنوات الثلاث الأخيرة (2014، 2015، 2016) نحو زيادة مستمرة حيث فاق ثلاث ملايين مشترك سنة 2016، وعرف عدد مشتري الهاتف الثابت اللاسلكي الذي خصص للمناطق الريفية انخفاضا مستمرا وذلك يعود لإستراتيجية الدولة بتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة، كما نجد من خلال

<sup>1</sup> عمار طهرات، مرجع سابق، ص 272.

الشكل أيضا أن كثافة الهاتف الثابت عرفت تطورا حيث بلغت في 2016 نسبة 08.26%، مقارنة بنسبة 8.09% سنة 2015، أي بزيادة قدرها 0.17%.

الشكل رقم (2/3): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت

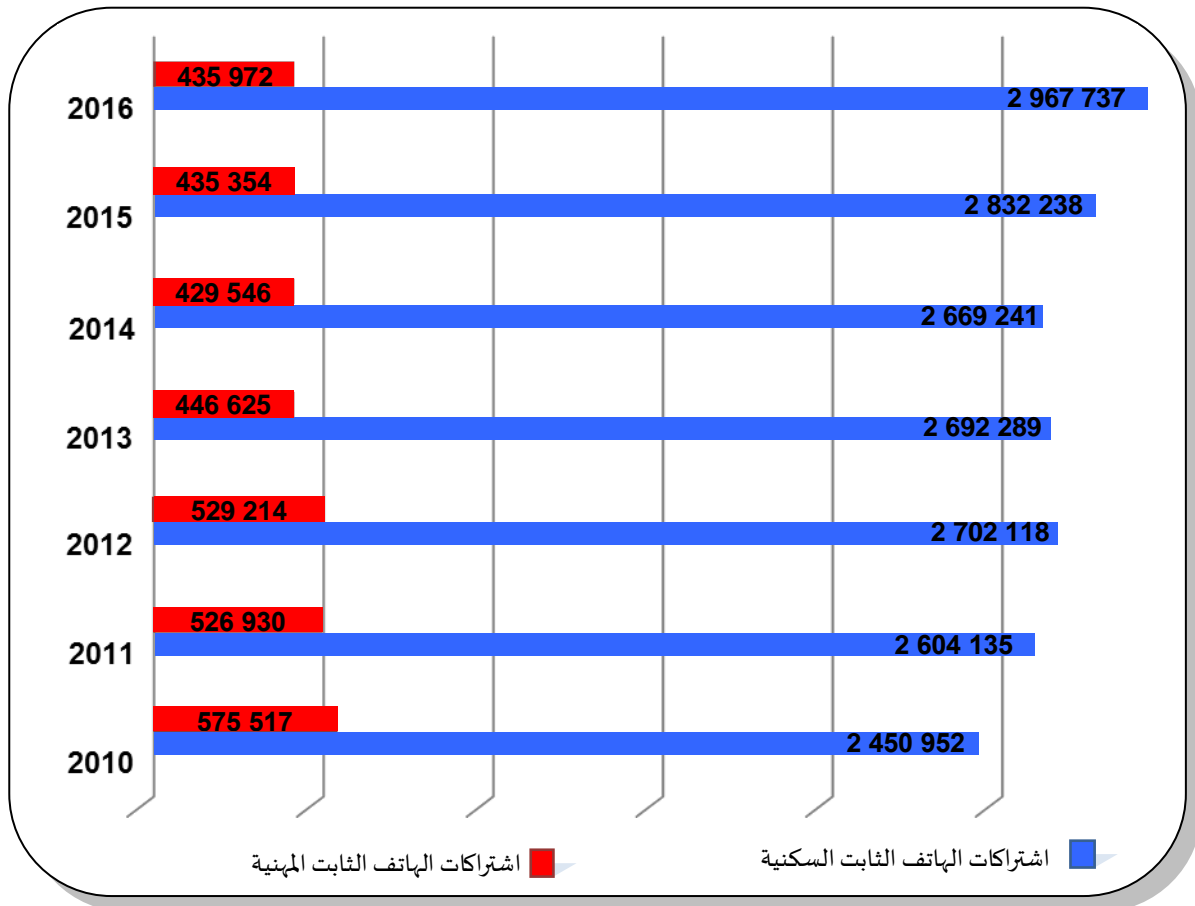


المصدر: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

.2018/02/03

بالنسبة لاشتراكات الهاتف السكنية والمهنية نجد من خلال الشكل رقم (3/3)، أنها لا تزال تهيمن من حيث العدد حيث وصلت النسبة إلى 87.16% من إجمالي عدد المشتركين سنة 2016، أما بخصوص اشتراكات الهاتف الثابت المهنية فقد عرفت انخفاضا من سنة لأخرى وهذا راجع إلى التوجه نحو تكنولوجيا الهاتف النقال.

الشكل رقم (3/3): اشتراكات الهاتف الثابت السكنية والمهنية

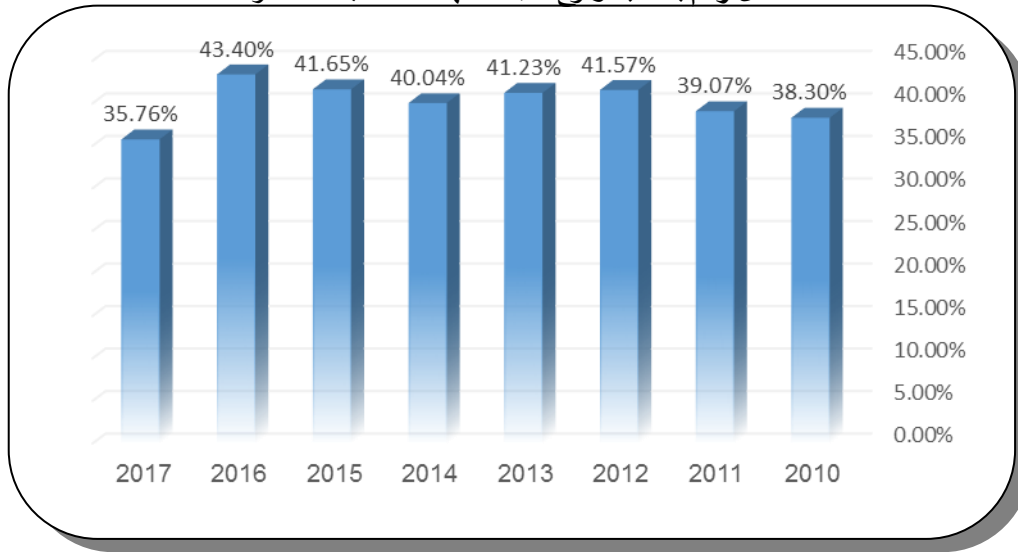


المصدر: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

.2018/02/03

أما بالنسبة لولوج شبكة الهاتف الثابت للأسر من خلال الشكل رقم (4/3) نجد أنه عرف زيادة خلال سنة 2016، حيث بلغت 43.40%، وذلك راجع إلى ازدواجية الخدمة (هاتف ثابت مع الأنترنت)، والأسعار التنافسية للعروض المقدمة من طرف إتصالات الجزائر، وهذا بالرغم من أن مشركي الهاتف الثابت يجبرون على الاشتراك من أجل الاستفادة من الأنترنت بدون استعمال الهاتف الثابت في الاتصال.

الشكل رقم(4/3): ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة



المصدر: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/03.

إذا ما قمنا بمقارنة مشركي الهاتف الثابت والهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات من 2010 إلى سنة 2016 في الجدول الموالي نجد:

الجدول رقم(12/3): مقارنة المشركين للهاتف الثابت والنقال للفترة بين 2010 و2016 (عدد المشركين بالملايين)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	حظيرة المشركين بالملايين
3.404	3.267	3.098	3.138	3.231	3.131	3.026	مشركي شبكة الثابت
47.04	43.39	43.30	39.63	37.527	35.62	32.78	مشركي شبكة الهاتف النقال
50.444	46.657	46.389	42.768	40.758	38.751	35.806	مجموع المشركين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات على: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

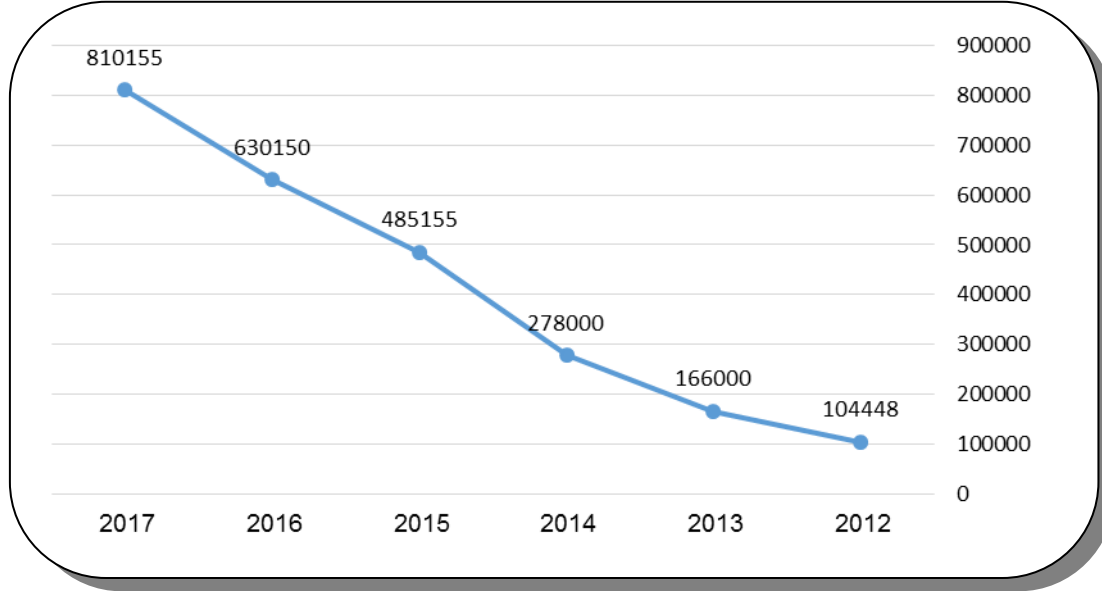
<https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/03

ومن خلال الجدول نلاحظ أن عدد مشركي الهاتف الثابت عرف نماء محدودا جدا من حيث عدد المشركين، وهذه الزيادات الطفيفة جاءت نتيجة زيادة عدد المشركين في شبكة الأنترنت، بينما بالنسبة لمشركي الهاتف النقال فنلاحظ ارتفاع مستمر لعدد المشركين حيث وصل إلى 47.04 مليون مشترك سنة 2016 مقابل 43.39 مليون مشترك لسنة 2015 أي بزيادة قدرها 8.42%، يرجع هذا إلى التحسن الملحوظ لخدمات الهاتف النقال في الجزائر حيث تجاوزت نسبة التغطية بشبكة الهاتف النقال 98% سنة 2016.

ب- الاتصال بشبكة الأنترنت: غالبا ما يفضل الجزائريون هذا النوع من المهاتفة في إطار محدود وهو إجراء المكالمات الدولية، على الرغم من أنه يمتاز بقلّة التكاليف وكذا إمكانية الربط بشبكة الأنترنت، فمنذ عام 2004 أصبح هذا النظام يخضع لنظام الرخصة على شكل مجموعة من المعطيات بسرعة 215 كيلوبايت في الثانية، وقد تصل إلى حدود 2 ميغا، وفي إطار عصنة البنية التحتية والخدمات، تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف

البصرية، ففي أواخر سنة 2016، تم ربط 1477 بلدية بشبكة الألياف البصرية، ومن أجل تلبية متطلبات مستخدمي الأنترنت، وكذا تقديم خدمات ذات جودة عالية لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور حيث بلغ في أواخر سنة 2016 ما يقارب 630.15 جيجابايت/ثانية. حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(5/3): عرض نطاق الأنترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات على: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

<https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/03

بلغ عدد مشتركى شبكة الأنترنت في الجزائر 29.54 مليون مشترك أواخر سنة 2016، من بينهم 26.68 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (LTE. 4G) كما عرفت نسبة ولوج الأنترنت للأسر زيادة مقدرة بـ 35.80% في سنة 2016. كما بلغت نسبة المشتركين في الأنترنت بـ 85,36% سنة 2016. في الجدول الموالي نوضح عدد مشتركى الأنترنت في الجزائر بين سنوات 2013 و2016.

الجدول رقم(13/3): عدد مشتركى الأنترنت في الجزائر بين سنوات 2013 و2016

السنوات	2013	2014	2015	2016
مشتركي ADSL	1283241	1518629	1838492	2083114
الجيل الرابع للهاتف الثابت LTE G4	-	80693	423280	775792
ويماكس WIMAX	179	216	233	661
مشتركي الجيل الثالث G3	308019	8509053	18021881	25214732
مشتركي الجيل الرابع G4	-	-	-	1464811
مجموع مشتركى أنترنت الهاتف الثابت	1283420	1599538	2262005	2859567
مجموع مشتركى أنترنت الهاتف النقال	308019	8509053	18021881	26679543

29539110	20283886	10108591	1591439	مجموع مشتركي الأنترنت (الثابت والنفال)
35,80%	29%	24%	19,65%	نسبة السكنات المتوفرة على الأنترنت

المصدر: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> تم الاطلاع عليه بتاريخ:

2018/02/03.

ما يتم ملاحظته من خلال الجدول أن عدد مشتركي الأنترنت يتزايد باستمرار، سواء فيما يخص مشتركي الـ ADSL، الجيل الرابع للهاتف الثابت، أو الجيل الثالث والرابع، وهذا ما عكسه مجموع المشتركين للأنترنت بالنسبة للهاتف الثابت والنفال.

### 5. الصراع بين المنافسين الحقيقيين في الصناعة:

وكما تم الإشارة سابقا أن سوق الهاتف النقال في الجزائر يحتوي على ثلاث متعاملين هم (جازي، موبيليس، وأوريدو) وتتميز هذه السوق بإشتداد المنافسة، فكل متعامل يسعى إلى الحصول على أكبر عدد من المشتركين من خلال تقديم عروض جديدة، تخفيض أسعار المكالمات، وتوفير الأنترنت، وتحسين الخدمات المقدمة على نطاق مراكز الخدمات للمتعاملين أو فيما يخص العروض المقدمة، كما تجسدت المنافسة بشكل واضح في مجارات المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي:

- التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادت بها مؤسسة نجمة، تليها مؤسسة موبيليس، بينما إكتفت مؤسسة جازي بالتسعير كل ثلاثين ثانية، بدلا من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في السابق؛

- تخفيض أسعار المكالمات عند الإتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك مبادرة المتعامل نجمة، تليها بعد ذلك مؤسسة جازي من خلال الإشتراك في خط ألو(Allo)؛

- تخفيض أسعار المكالمات والأنترنت في فترات ومواسم معينة مثل: شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية... الخ؛

- طرح عدة عروض للأنترنت مغرية للزبائن خاصة بالشرائح السيم وكذا عروض أنترنت جديدة خاصة بالمودم.

لا تزال سوق الاتصالات بالجزائر لم تصل إلى مرحلة التشبع بعد نظرا لأن الخدمات المقدمة مازالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجيا متجددة، وعروض ترقية دورية، هذا دلالة على أن المنافسة لا تزال قائمة في هذا القطاع. في المطلب الموالي سيتم عرض لأهم الإستراتيجيات التنافسية التي يتم اعتمادها من طرف كل متعامل، وذلك بالاعتماد على ما تم ذكره في هذا المطلب.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر

كما تم الإشارة سابقا، فقطاع الهاتف النقال اتسم بالاحتكار التام من قبل اتصالات الجزائر لسنوات طويلة، هذه الأخيرة التي لم تولي اهتمام لخدمة الهاتف النقال بسبب تعدد مجال خدماتها، واقتصرت في خدماتها على مجال خدمة الدفع المؤجل والذي يتميز بارتفاع سعر الاشتراك، وبذلك انخفض عدد المشتركين حيث بلغ عددهم نهاية سنة 2001 (100.000) مشترك وهو ما يمثل نسبة 0.28% من إجمالي عدد الجزائريين. ومع دخول المتعامل لقطاع الهاتف النقال وانفصال ودخول نجمة (أوريدو حاليا) ارتفع عدد مشركي الهاتف النقال ليتجاوز 26.679.543 مشترك سنة 2017، هذا ما يؤكد سعي كل متعامل للاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين وذلك من خلال تنوع العروض المقدمة للمشركين، وهو ما يؤدي لا محالة إلى اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث.

#### أولا: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة جازي

عند إطلاق شبكة جازي سنة 2002، منحت هذه المؤسسة تشكيلة واسعة من العروض مثل الدفع الجزافي الذي يدخل في إطار خدمة الدفع المؤجل، وبذلك انتهجت استراتيجية التنوع من خلال تنوع عروضها، وفي أوت 2002 قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق الذي لاقى نجاحا كبيرا لدى المستهلك الجزائري، حيث حققت خلال السنة الأولى من إطلاقها حصة سوقية قدرت بـ 70% في المقابل قدرت الحصة السوقية لاتصالات الجزائر بـ 30% فقط، ومن أهم عروض جازي حاليا نجد عرض امتياز (Imtiyaz) وعرض (هايلة) وكذا عرض سوبر سيم (Super Sim) حيث يستفيد من خلالها المشترك على عدة مزايا منها مكالمات مجانية، رصيد مجاني ورصيد أنترنت، في سنة 2013 مُنحت لجازي رخصة استغلال الجيل الثالث وتتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية في نهاية 2016، وقد تم إطلاق الجيل الرابع بنجاح عام 2016، وهي تتابع انتهاج استراتيجية التوسع من أجل تغطية كامل الولايات حيث تم تغطية 24 ولاية في بداية سنة 2018 أي 10 مليون جزائري يمتلك الجيل الرابع الخاص بجازي، كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر، وهي بذلك تمكن زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

يمكن القول أن جازي تسعى لانتهاج إستراتيجية التميز من خلال تقديمها لعروض مختلفة لمختلف المشتركين سواء أفراد أو مؤسسات، تتميز معظم عروضها بالتنوع، وتقدم خدمات عديدة تخص الرسائل، الفاتورة، التعبئة، الصوت، تسلية ووسائط،... الخ. وقد قدمت عروضاً للمؤسسات أهم عرض بيزنس (Infinity) وتعتبره جازي حل أمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يمكنها من التحكم في ميزانية المكالمات، الرسائل والأنترنت، وتنتهج جازي منذ إطلاقها لخدمات الجيل الثالث والجيل الرابع إستراتيجية التكامل الخلفي أيضا، حيث تقوم ببيع الهواتف الذكية منها (Samsung, Wiko, Huawei) هذه الهواتف خاصة فقط للاستعمال مع شريحة جازي بالإضافة إلى استفادة المشترك إلى العديد من الامتيازات، منها المكالمات المجانية، وعروض أنترنت.

انتهاج مؤسسة جازي لاستراتيجية التميز من خلال التميز في العروض وإستراتيجية التوسع بالنسبة لخدمات الأنترنت يُعَلل السبب الذي جعل هذه المؤسسة رائدة السوق لسنوات طويلة.

### ثانياً: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس

كرد فعل من مؤسسة اتصالات الجزائر على مؤسسة جازي، قامت هذه الأخيرة بإقرار موبيليس كمتعامل سنة 2003، حيث قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق سنة 2004. وبذلك يمكن القول أنه مع دخول جازي بدأت بوادر المنافسة بالظهور في هذا القطاع، واكتفت كل منهما بانتهاج إستراتيجية التنوع في العروض وتخفيض الأسعار كمحاولة لكل منهما الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين، وفي محاولة لكلا المؤسستين لالتقاط طلب جديد وزبائن جدد، نجد أن موبيليس تقوم بتتبع عروض جازي اليومية والأسبوعية والشهرية، ومن خلال المقارنة بين عرضين أحدهما لجازي والثاني لموبيليس يمكن أن نكتشف أحد أهم الإستراتيجيات التي تنتهجها موبيليس كما يلي:

الجدول رقم (14/3): مقارنة بين عرضين لكل من جازي وموبيليس

العروض خصائص كل عرض	جازي Smart S	موبيليس WinMax
إشتراك شهري	1300 دج	1300 دج
مكالمات مجانية	نحو جازي 24/24	نحو موبيليس 24/24
مكالمات نحو باقي الشبكات	2 سا	3 سا
رسائل مجانية	لا يوجد	نحو موبيليس
حجم الأنترنت	3 جيجا	5 جيجا
فيسبوك/واتساب/تويتر	لا يوجد	مجاني 24/24

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مواقع كل من مؤسسة جازي وموبيليس.

ما يلاحظ في الجدول أن موبيليس تسعى إلى القيادة على مستوى التكلفة من خلال خفض التكاليف، أقل من جازي، حيث تعرض كلا المؤسستين اشتراك شهري بـ 1300 دج يحتوي على عروض منها مجانية المكالمات، رسائل مجانية، رصيد أنترنت. من أهم عروض مؤسسة موبيليس نجد: (E-rselli و PixX، Navigui، La WinMax) تحتوي على خدمات التعبئة والدفع، مكالمات مجانية وكذا رصيد أنترنت. وفي في سعيها الدائم نحو خفض التكاليف تقوم موبيليس بمنح عروض مختلفة بأسعار مختلفة وهي بذلك تنتهج إستراتيجية التنوع في العروض، كما تقوم أيضا بالتكامل الخلفي مثل جازي وذلك من خلال بيعها لأجهزة الهواتف الذكية الخاصة بالجيل الثالث والرابع ومفاتيح (USB).

## ثالثا: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسة أوريدو

مع انضمام المتعامل نجمة إلى المنافسة سنة 2004 اشتدت المنافسة أكثر بين المتعاملين، خاصة مع تركيز هذه الأخيرة على التوسع السريع لمجال التغطية حيث تمكنت من تغطية 48 ولاية في ظرف سنة واحدة، في بداياتها قدمت نجمة عروض متطورة من خلال الرسائل المصورة (MMS) وخدمة الأنترنت بالهاتف النقال (Wap Nedjmanet) والتي لم تلقى إقبالا كبيرا لدى الجزائريين بسبب بحث المشترك البسيط على أساسيات الإتصال لا التقنيات الحديثة. ومع اشتداد المنافسة أكثر بين المتعاملين مع دخول نجمة سعى كل متعامل منهم إلى انتهاج استراتيجية التنوع في العروض إضافة إلى تخفيض الأسعار، ومن بين أهم عروض مؤسسة أوريدو حاليا نجد: (MaxyPlus أنترنت، Maxy هيا!)، بالإضافة إلى ذلك تقدم أوريدو عروضاً للأجهزة في إطار انتهاجها لاستراتيجية التكامل الخلفي ومن أهم هذه العروض نجد: ( iPhone 8Plus, Huawei Mate 10 Pro, Note 8, Net ) (Gear M1 Router).

من خلال الجدول الموالي يتناول عدد المشتركين بالإضافة إلى الحصة السوقية التي يشغلها كل متعامل.

الجدول رقم (15/3): مقارنة عدد المشتركين والحصة السوقية للمتعاملين الثلاث بين سنة 2014 و2016

سنة 2016		سنة 2015		سنة 2014		المتعاملين
الحصة السوقية	عدد المشتركين	الحصة السوقية	عدد المشتركين	الحصة السوقية	عدد المشتركين	
34.79%	16367886	39.19%	17005165	42.99%	18612148	جازي
36.87%	17344746	32.47%	14087440	30.08%	13022295	موبيليس
28.33%	13328689	28.34%	12298360	26.94%	11663731	أوريدو
100%	47041321	100%	43390965	100%	43298174	المجموع

Source : Rapport des activités d'ARPT année 2016, OpCit, pp.33-34.

يتضح لنا أن مؤسسة الجزائرية للاتصالات (موبيليس) تتولى زيادة سوق الهاتف النقال بالجزائر سنة 2016 بأكثر من 17 مليون مشترك وبحصة سوقية تقدر بـ 36.87%، تليها أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جازي) بـ 36.74%، ثم الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو) بـ 28.83%، على الرغم من أن جازي كانت في السنوات السابقة هي رائدة السوق، بالنسبة لسوق الجيل الثالث والرابع فنجد أن قيادة السوق من نصيب موبيليس كذلك بحصة تقدر بـ 41.14%، تليها جازي بـ 29.55%، وأخيرا أوريدو بـ 29.31%، وبذلك تظل مؤسسة موبيليس هي الرائدة<sup>1</sup>.

وما يلاحظ في السوق الجزائرية للهاتف النقال، أن أغلب الأجهزة هي أجهزة تحتوي على موضعين لشريحتين أيضا الارتفاع النسبي لبعض الهواتف الذكية، لذلك يحاول متعاملو الهاتف النقال التكامل الخلفي من خلال قيامهم ببيع الهواتف النقالة إضافة إلى الشريحة بأسعار جد مغرية للزبائن مع عروض مجانية. أيضا

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/02/03.

قيام متعاملي الهاتف النقال بالجزائر بالتكامل الخلفي يزيد من اشتراك غير الزبائن والذين كانوا في وقت سابق غير مشتركين في المؤسسة، وبذلك تكتسب المؤسسات زيان جدد.

## خلاصة

استعرضنا خلال هذا الفصل الجزء المتعلق بالتعريف بميدان الدراسة وهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر جازي، موبيليس، وأوريدو.

في الشق الأول تم التعرف على لمحة عن مؤسسة جازي وهي أول من مُنح رخصة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر، تليها مؤسسة موبيليس التي كانت في وقت سابق ممثلة بمؤسسة الجزائر للاتصالات، لتُمنح الرخصة الثالثة لمؤسسة أوريدو (نجمة سابقا).

في الشق الثاني تم توضيح أهم وأبرز العروض للمؤسسات الثلاث، حيث نجد أن العروض تتنوع بين عروض الدفع المسبق وعروض الدفع البعدي، كما أن كل مؤسسة توجه عروض خاصة بالأفراد وعروض أخرى تخص المؤسسات.

في الشق الثالث تم تحليل المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسات الثلاث، كما تم تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس وهم: الداخولون الجدد والمحتمون ممثلون بالمؤسسات المتأهلة للرخصة الثالثة ومتعاملي الهاتف الثابت للمهاتفة عبر الأنترنت، القوة التفاوضية للزبائن والممثلة بالمشركين النهائيين، القوة التفاوضية للموردين وهم منتجي الهواتف النقالة، وتهديد المنتجات البديلة الممثلة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي.

إضافة إلى ذلك تم تحديد أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث حيث وجدت الدراسة أن جازي وأوريدو ومن خلال العروض الممنوحة للمشركين يسعيان إلى تحقيق التميز، في حين أن موبيليس تركز بشكل كبير على استراتيجية خفض التكلفة، بالإضافة إلى انتهاج كل مؤسسة لاستراتيجية التكامل الخلفي من خلال قيامهم ببيع الهواتف النقالة مع عروض مجانية إضافة إلى مودم خاص بالأنترنت ومفتاح USB.

# الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

مسار بناء مخطط جودة الخدمة (SQC) لمتعاملي الهاتف النقال  
(D.M.O)

تطبيق مخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال لولاية  
المسيلة

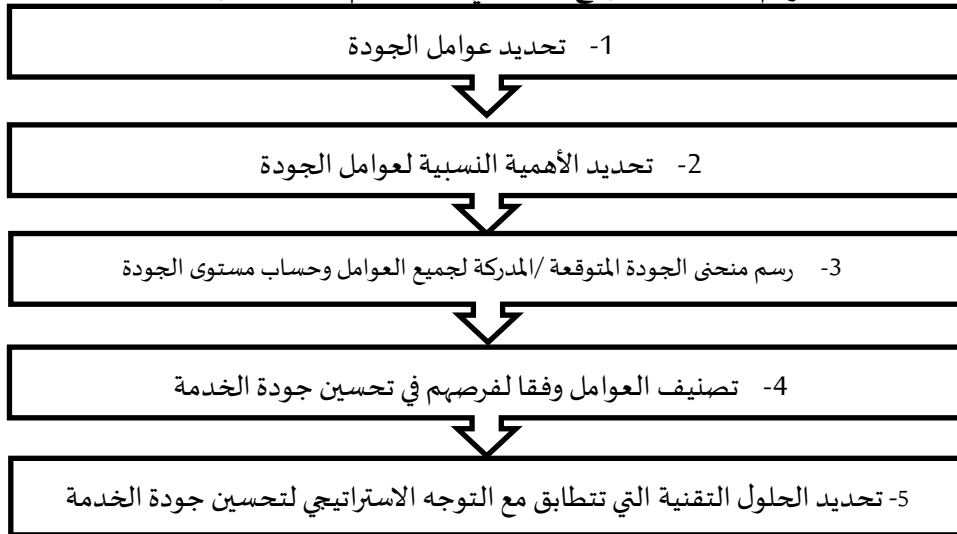
خلاصة

## تمهيد

تهيمن ثلاث قوى على البيئة التسويقية السائدة في قطاع الخدمات: شدة المنافسة بين الفاعلين الأساسيين في السوق، التغير والاتجاه نحو تحسين التقنيات المستخدمة والتحولات المستمرة في البيئة التنظيمية، هذه القوى تؤدي إلى تنامي وتطور رغبات الزبائن<sup>1</sup>، لذلك أصبح الزبائن أكثر وعياً بمتطلباتهم ويطالبون بمستويات أعلى من الخدمات، فالتوقعات تتطور باستمرار، مما يُصعّب على مقدمي الخدمات قياس وإدارة الخدمات بفعالية، ويكمن المفتاح في تحسين الخدمة القيام بقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، ويتطلب هذا النوع من القياس تحديد المفهوم المراد قياسه بالاستناد على نموذج محدد ومن ثم تصميم أداة عملية للقياس تركز على أبعاد الخدمة الأكثر أهمية كجزء من إدارة خدمة الزبائن. النموذج الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة هو مقياس سيرفكوال الذي يعتمد في قياسه لجودة الخدمة على خمس أبعاد وبتكليفه لقطاع الدراسة تضمن ستة أبعاد لتتم إجراءات التحسين ضمن إطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق وفق إجراءات المحددة للأداة الجديدة المقترحة من قبل إيفارسون ولينستراند.

لبحث مدى صلاحية هذه الأداة في السياق الجزائري، تبحث هذه الدراسة في اختبار هذه الأداة وتطبيقها ضمن قطاع متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، وبعد التعرف على قطاع الدراسة في الفصل الثالث يأتي هذا الجزء ليتم فيه إسقاط ما تم تناوله من نظريات حول تحسين جودة الخدمة على هذا القطاع، وقد تم اعتماد الخطوات الموجودة ضمن الدليل العملي المقترح من قبل إيفارسون ولينستراند.

## الشكل رقم (1/4) : النموذج التطبيقي لاستخدام مخطط جودة الخدمة



Source: Ivarsson,A, Lindstrand.D.(2014). **Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry**, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden, p39.

<sup>1</sup> Sheel B. et al. (2004). **Relative importance of service quality dimensions, a multisectoral study**, Journal of Service Research, 4(1). 97-113.

## المبحث الأول: مسار بناء مخطط جودة الخدمة (SQC) لمتعاملي الهاتف النقال (D.M.O)

يشير بيود وأشلي (Boyd & Ashley) إلى أنه يوجد مقاربتين للبحث العلمي في العلوم الاجتماعية هما البحث الكمي وهو الشائع استخداماً لدى العديد من الباحثين القائم على العدد والمرتبطة بالعقلانية والموضوعية، والبحث النوعي أو الكيفي كما يسميه بعض الباحثين الذي يهتم بالمعنى والقيم<sup>1</sup>. هذه الدراسة ستركز على المنهج الكمي تبرير ذلك أنه لتحسين جودة الخدمة يتوجب معرفة وجهة نظر الزبائن إزاء الخدمات المقدمة، غير أنه سيتم الاستعانة بالمقابلة التي تنتمي إلى المنهج الكيفي وذلك لتحديد عوامل جودة الخدمة والتي تعبر عن بنود استبيان الدراسة، ضمن هذا المبحث تم عرض المسار المتبع لبناء مخطط جودة الخدمة مفصلة ضمن مطلبين كما يلي.

### المطلب الأول: تحديد عوامل جودة الخدمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج العلمي المتبع لبناء استبيان الدراسة، والمتضمن منهجية تحديد عوامل جودة الخدمة؛ اختبار صلاحية الأبعاد وتكييفها مع قطاع الاتصالات؛ وكذا إظهار نتائج التحليل العاملي، ليظهر استبيان الدراسة في شكله النهائي.

### أولاً: منهجية تحديد عوامل جودة الخدمة

أول مرحلة يتوجب القيام بها لتجسيد مخطط جودة الخدمة هي تحديد عوامل جودة الخدمة. ويعتبر أسلوب المقابلة أحد أهم الأساليب التي تستخدم من أجل جمع البيانات، لذلك فقد تم استخدامها لتحديد عوامل الجودة التي تتنافس عليها المؤسسات.

تعتبر المقابلة غير المنظمة أو غير المهيكلة مهمة جداً ذلك أن المقابل لا يدخل في إجراءه للمقابلة وفق تسلسل مخطط من الأسئلة ليتم طرحها، وعادة ما يكون الهدف من المقابلة غير المنظمة هو جمع بيانات أولية بحيث يمكن للباحث من خلالها تحديد المتغيرات<sup>2</sup>، يرى باحثون أن المقابلة المنظمة أفضل من المقابلة غير المنظمة ذلك أن المقابلة غير المنظمة تعطي مجالاً واسعاً للمستجوب للحديث عنه وبالتالي سيتم تركيز المستجوب أكثر على النقاط الجيدة محاولة منه للابتعاد عن النقاط السلبية وهذا ما لا يخدم الباحث<sup>3</sup>، إلا أن المقابلة غير المنظمة تعتبر الأسلوب الأفضل لهذه الدراسة وذلك من أجل تحديد عوامل جودة الخدمة التي تتنافس عليها المؤسسات محل الدراسة، حيث من المفترض إجراء المقابلة مع مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة وذلك من أجل تحديد عوامل

<sup>1</sup> Ashley P, Boyd W.E, (2006), Quantitative and Qualitative Approaches to Research in Environmental Management, Australasian Journal of Environmental Management, p70.

<sup>2</sup> Sekaran U, (2000). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, John Wiley & Sons, Inc., Fourth Edition, p225.

<sup>3</sup> Cook, M., & Cripps, B. (2005). Psychological assessment in the workplace. London, John Wiley & Sons Ltd, p206.

الجودة المتنافس عليها من قبل متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة، ولتعذر إجراء المقابلة مع مسؤولي كل من مؤسسة جازي و موبيليس، اضطرت الباحثة لإجراء المقابلة مع مسؤول مؤسسة أوريدو بولاية المسيلة حيث استمرت المقابلة مدة ساعتين ليوم واحد<sup>1</sup>، تم من خلاله تطوير قائمة من عوامل جودة الخدمة مكونة من 10 عوامل 7 عوامل منها تتشابه مع العوامل التي استمدت من الدراسات السابقة، وبالتالي تم إدراج العوامل الثلاث الأخرى ضمن استبيان الدراسة، وهذه العوامل هي:

- قيام المؤسسة بإبلاغ الزبون عن العروض الهامة والجديدة؛
- سعي المؤسسة إلى إيجاد أفضل الخيارات للزبون؛
- موظفو المؤسسة ينصحون الزبون باستخدام العرض المناسب له.

في إطار استكمال عملية تحديد عوامل الجودة الأخرى المتنافس عليها من قبل متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة تم الاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لرفض المتعاملين الآخرين جازي و موبيليس إجراء المقابلة، نقوم بسرد إجراءات تحديد عوامل جودة الخدمة في الطرح الموالي.

تم تحديد بعض عوامل الجودة من خلال استعراض الأدبيات، وبناء على دراسات سابقة لجودة الخدمة تم من خلالها تطبيق مقياس سيرفكوال في العديد من القطاعات المختلفة إضافة الى قطاع الاتصالات الذي يعتبر قطاع الدراسة، ومن بين القطاعات التي تم اختيارها لتحديد عوامل الجودة هي:

#### الجدول رقم (1/4): الدراسات السابقة المعتمدة في تحديد عوامل الجودة

الصناعة	الدراسة السابقة المعتمدة في تحديد عوامل الجودة
قطاع الاتصالات	Loke S.P et al (2011) ، Kushwah S V, Bhargav A (2014) محمد فوزي سالم عابدين (2002)، Wang Y, Yang Y(2004).
الخدمات المصرفية	كارا تكيه O.M, Yavas U, Babakus E(2008)، حاكم جبوري الخفاجي، (2005)
الخدمات السياحية	Bhat,M.A (2012)
وكالات السفر	Caro L.M , Garcia J.A (2008). Millán A, Esteban A(2003)
قطاع الصناعات المتنقلة	Ivarsson,A, Lindstrand.D(2014)

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

يتضح لنا من خلال الجدول أنه تم اختيار كل من: قطاع الخدمات المصرفية، قطاع الخدمات السياحية، قطاع وكالات السفر، قطاع الصناعات المتنقلة، فضلا عن قطاع الاتصالات الذي يعتبر محور اهتمام الدراسة، وبهذا فقد تم تحديد 278 عامل وهو مجموع عوامل جودة الخدمة التي تم تحديدها من مختلف هذه الصناعات، قائمة عوامل جودة الخدمة التي تم جمعها من خلال الدراسات السابقة، استكملت مع عوامل لجودة الخدمة تم

<sup>1</sup> إجراء مقابلات غير مهيكلة مع مسؤول مؤسسة أوريدو يوم 2018/01/03 على الساعة 10:00 صباحا.

تطويرها من خلال إجراء مقابلة مباشرة مع مسؤول مؤسسة أوريدو، حيث تم تحديد ثلاث عوامل إضافية، وإدراجها في القائمة.

ومن أجل إنشاء قائمة من عوامل جودة الخدمة تكون ذات صلة بقطاع الاتصالات، تم تقسيم هذه الخطوة على ثلاث مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: تم في هذه المرحلة إزالة التكرارات وعوامل لا صلة لها بقطاع الدراسة، مثال على عامل غير مهم بالنسبة لقطاع الاتصالات والذي تم حذفه في هذه المرحلة نجد: (يقوم موظفي البنك بتنفيذ معاملات الزبون بسرية)، السرية مطلوبة في قطاع الخدمات المصرفية لكن لا أهمية لها في قطاع الاتصالات، مثال آخر: (تقديم وجبات عالية الجودة) كذلك هذا العامل له أهمية في قطاع الخدمات السياحية لكن لا أهمية له في قطاع الاتصالات، في هذه المرحلة تم تقليص عدد العوامل من 278 عامل إلى 50 عامل.

- المرحلة الثانية: تم خلالها إعادة صياغة العوامل لتتماشى في سياق قطاع الدراسة، مثال على عامل تم إعادة صياغته ليتماشى وقطاع الدراسة.

• يقوم الموظفون بالتواصل بطلاقة ومفهومية مع السائحين.

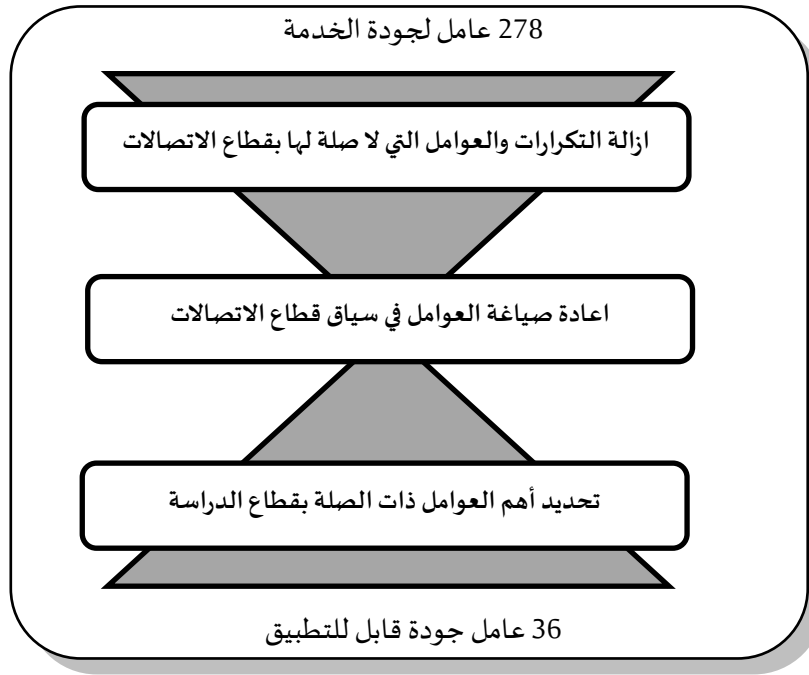
• يتواصل معي موظفو المؤسسة بطريقة مفهومة.

- المرحلة الثالثة: تم تحديد أهم العوامل ذات صلة بالمؤسسات وبالموظفين في قطاع الدراسة، حيث تم تخفيض العوامل في هذه المرحلة إلى 36 عامل مهم لتطبيقه على مستوى قطاع متعاملي الهاتف النقال بالمسيلة، مثال على عامل تم إزالته في هذه المرحلة.

• الترحيب عند الوصول الى الوكالة

هذا العامل له صلة بقطاع الدراسة لكنه غير مهم جدا، الشكل الموالي يوضح مسار عملية تحديد عوامل جودة الخدمة بناء على المقابلة والدراسات السابقة.

الشكل رقم (2/4): إجراءات تحديد عوامل جودة الخدمة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الطرح السابق.

حسب ما تم إدراجه في الجانب النظري فإنه يتوجب إنشاء عوامل جودة خدمة إضافية ليست موجودة على مستوى قطاع متعاملي الهاتف النقال. في مناقشته وضح هانيك (Hanneke) أن أفكار الابتكار في مجال الخدمات يتم إنشاؤها بشكل رئيسي من قبل الإدارة العامة لمؤسسة الخدمات، أو تتم من خلال إجراء نقاشات مع الزبائن بطريقة العصف الذهني الذي يعتبر الأسلوب الأكثر أهمية من أجل توليد الأفكار وتطويرها بشكل أكبر<sup>1</sup>، لذلك تم تحديد العوامل الجديدة التي يتم إضافتها من خلال جلستين للعصف الذهني مع مجموعة من المشتركين لهؤلاء المتعاملين بلغ عددهم 6 مشتركين، حيث تم منحهم حوالي ساعتين من الزمن ليوم واحد للإجابة على السؤال والمتعلق ب: ماهي عوامل الجودة التي لا تتنافس عليها المؤسسات محل الدراسة والتي تريد إضافتها للخدمة؟، هذا السؤال الذي يعتبر أهم سؤال قام بصياغته كيم وماورغن في تحديدهما لإطار العمليات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

<sup>1</sup> Hanneke A.H,(2010), Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer, Master thesis, Business Administration, University of Twente.

وتعتبر طريقة العصف الذهني إحدى الأدوات التي تستخدم لتوليد الأفكار الإبداعية كما أشار هانيك، إضافة إلى أنها تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل معينة<sup>1</sup>، وقد تم إطلاق هذا المفهوم من طرف أليكس أوزبورن (Alex Osborn) عام 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية، هذه التقنية مبنية على طريقة مجموعات حرة تحاول إيجاد حلول لمشكلة معينة أو توليد أفكار جديدة، فبعد تحديد الموضوع بدقة يقوم أفراد المجموعة بالتعبير عن حلول المشكلة دون الحكم عليها أو انتقادها<sup>2</sup>.

تم تحديد 10 عوامل منها 4 فقط قابلة للتطبيق الفعلي بناء على طريقة العصف الذهني، مثال عن أحد العوامل التي تم حذفها لأنها غير قابلة للتطبيق الفعلي نظرا لعدم توفر بنية تحتية لتطبيق هذا العامل.

• أستطيع التسوق من خلال استخدامي لشريحة الهاتف النقال.

استمد عامل من القطاعات الأخرى ذلك أن أحد أهم مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، هو مبدأ البحث في الصناعات البديلة، والبحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة، كمحاولة منا لتطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، تم البحث عن عوامل لجودة الخدمة في صناعات أخرى، والتي يمكن إضافتها في خدمات متعاملي الهاتف النقال لتحسن الجودة، وهو:

• ينبغي أن توفر المؤسسة للزبون أجهزة آلية لتعبئة الرصيد على مدار 24 ساعة.

هذا العامل يوجد في العديد من الصناعات، حيث نجده ضمن الخدمات البنكية، وكذا خدمات النقل أين يتم تعبئة بطاقة النقل عبر الميتر من خلال أجهزة آلية ليتمكن الزبون من التنقل.

## ثانياً: اختبار صلاحية الأبعاد

من أجل اختبار صلاحية الأبعاد الخمسة لمقياس سيرفكوال مضافاً إليه بعد جودة الشبكة الذي يعتبر بعد مهم في قطاع الاتصالات، تم بناء استبيان موسع (أنظر الملحق رقم 1) مكون من 33 بنداً تقيس التوقعات وأخرى تقيس الإدراكات، مثال على أسئلة استبيان الدراسة يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2/4): وصف عبارات استبيان الدراسة

وصف البند	المعرفة لدى الموظف
التوقع	يفترض أن يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلاتي
الادراك	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلاتي

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> On the web site: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-brainstm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-brainstm.pdf), Accessed on 01/27/2018

<sup>2</sup> On the web site: <https://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/> Accessed on 28/01/2018

4 بنود تم إضافتها كعوامل جديدة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذو 7 درجات.

الجدول رقم (3/4): مقياس ليكارت ذو 7 درجات

7	6	5	4	3	2	1
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا

Source: Parasuraman, A., et al. (1985). A Conceptual Model of SQ and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol 49.

برنهار وغايس (Bernhardt & Geise) أشارا في كتابهما إلى أنه من الضروري القيام كخطوة أولى في توزيع الاستبيان بتجريبه على عينة صغيرة للتأكد من الصياغة الصحيحة للأسئلة ومن فهم المستجوب لها<sup>1</sup>، لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 84 مفردة للتأكد من فهم المستجوبين للأسئلة من جهة والقيام بتحليل العملي من جهة أخرى. وزع الاستبيان الأولي في شهر فيفري 2018، نتائج قياس الانسجام الداخلي للمقاييس الفرعية كانت كما يلي:

الجدول رقم (4/4): الانسجام الداخلي للمقاييس الفرعية - خدمة متعاملي الهاتف النقال

ألفا عند حذف البند	إرتباط البند بالمجموع	مصفوفة إرتباطات بنود الجوانب الملموسة في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 84, α = 0.840)							
0.832	0.547					1.000	المظهر الخارجي للمؤسسة		
0.804	0.661				1.000	0.322	سعة قاعات الإنتظار في المؤسسة		
0.764	0.790			1.000	0.647	0.591	تجهيز قاعات الإنتظار في المؤسسة بأثاث حديث		
0.791	0.698		1.000	0.639	0.715	0.397	توفر عدد كاف من الموظفين لخدمة الزبون		
0.834	0.539	1.000	0.391	0.545	0.361	0.497	إلتزام الموظفين بالمظهر الأنيق		
مصفوفة إرتباطات بنود الإستجابة في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 81, α = 0.885)									
0.874	0.628					1.000	توفير المؤسسة لخدمة إتصال الزبون بها في أي وقت		
0.866	0.692					1.000	توفير المؤسسة للزبون الوصول بسهولة إلى العروض		
0.861	0.743			1.000	0.582	0.550	إستعداد الموظفين لخدمة الزبون		
0.864	0.709		1.000	0.719	0.510	0.530	إستجابة الموظف لطلبات الزبون		
0.870	0.663		1.000	0.563	0.525	0.489	0.399	توجيه الموظف للزبون بإستعمال العرض المناسب	
0.877	0.599		1.000	0.558	0.383	0.427	0.552	0.429	تبليغ الزبون عن العروض الهامة والجديدة
0.865	0.702	1.000	0.563	0.577	0.601	0.539	0.490	السعي إلى إيجاد أفضل العروض للزبون	
مصفوفة إرتباطات بنود التعاطف في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 81, α = 0.857)									
0.820	0.701					1.000	إظهار الموظف الإهتمام الصادق لحل مشاكل الزبون		

<sup>1</sup> Bernhardt L. V, Geise B.J, (2014), From Questions to Actions: Using Questionnaire Data for Continuous School Improvement, Routledge, 2<sup>nd</sup>ed, New York, 2013, p17.

0.838	0.628				1.000	0.523	إهتمام الموظف بالزبون كفرد وليس فقط كزبون	
0.823	0.714		1.000		0.598	0.633	تلقي الزبون للمعاملة اللطيفة من طرف الموظف	
0.839	0.624		1.000	0.535	0.417	0.492	توفير ساعات عمل مناسبة لجميع الزبائن	
0.813	0.732	1.000	0.609	0.556	0.553	0.632	تقدير الموظف للوقت الذي يضيعه الزبون في إنتظار	
مصفوفة إرتباطات بنود الضمان في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 81, α = 0.870)								
0.839	0.726					1.000	توفير الاحساس بالثقة في سلوك الموظفين	
0.858	0.607					1.000	توفير خدمات آمنة	
0.836	0.744			1.000	0.541	0.648	التواصل بطريقة مفهومة مع الزبون	
0.847	0.674		1.000	0.590	0.435	0.619	تعامل الموظف مع الزبون بشكل مهذب	
0.848	0.678		1.000	0.516	0.590	0.537	0.496	امتلاك الموظفين للمعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات
0.859	0.609	1.000	0.535	0.513	0.532	0.340	0.516	توفير المؤسسة دليل واضح حول جميع عروضها
مصفوفة إرتباطات بنود الموثوقية في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 80, α = 0.880)								
0.861	0.691					1.000	سلامة الخدمات المقدمة من الأخطاء	
0.882	0.581				1.000	0.539	ضرورة أن تكون المؤسسة ودية بعودها لي	
0.825	0.827		1.000	0.654	0.627	0.627	ضرورة أن يقوم موظفو المؤسسة بأداء الخدمة	
0.841	0.766		1.000	0.759	0.472	0.541	تزويد الزبون بمعلومات دقيقة حول الخدمة	
0.855	0.710	1.000	0.751	0.649	0.320	0.617	إمتلاك الموظفين لمعلومات دقيقة حول العروض التي	
مصفوفة إرتباطات بنود جودة الشبكة في خدمة متعامل الهاتف النقال (n = 82, α = 0.911)								
0.893	0.770					1.000	إستمرار المكالمات بدون إنقطاع	
0.891	0.794				1.000	0.814	وضوح الصوت عند إجراء مكالمات هاتفية من طرف	
0.888	0.799		1.000	0.628	0.712	0.712	قوة الإشارة وثباتها في أي مكان داخل وخارج البنائات	
0.901	0.729		1.000	0.688	0.630	0.535	عدم إنشغال الشبكة عند حاجة الزبون لإجراء مكالمات	
0.885	0.806	1.000	0.714	0.735	0.693	0.645	توفير المؤسسة للتغطية في جميع الأماكن	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج ما يلي:

- مقياس الجوانب الملموسة في الخدمة: عدد الاستمارات المستخدمة في حساب معامل الثبات هو 84 استمارة. قيمة معامل ألفا للانسجام الداخلي للمقياس يتمتع بثبات جيد (0.840)، مصفوفة الارتباط بين البنود تظهر تجانس مع البقية عدا البند الثاني والذي يعكس (سعة قاعات الانتظار في المؤسسة) نجد ارتباطه ضعيف (0.322) مع البند الأول الذي يعكس المظهر الخارجي للمؤسسة، باقي البنود منسجمة فيما بينها، بالنسبة لعمود ارتباط كل متغيرة بالمجموع (المعدل) نجد أن كل البنود مرتبطة بالمجموع بأكثر من 0.4، ففي الغالب تسحب البنود التي ترتبط بالمجموع بأقل من 0.3 أو 0.2<sup>1</sup>، معامل ألفا عند حذف البند يظهر المساهمة الإيجابية والمتقاربة لكل البنود في الانسجام الإجمالي للمقياس.

<sup>1</sup> صالح بو عبد الله، مرجع سابق، في المرجع:

- مقياس الاستجابة: عدد الاستثمارات المستخدمة في حساب معامل الثبات هو 81 استمارة، قيمة ألفا (0.885) يدل على قدر جيد جدا من الانسجام الداخلي للمقياس، تقارب مجاميع الارتباطات كل بند بالبنود الأخرى (قطر المصفوفة) يبين عدم وجود بنود غير منسجمة مع البقية وهو ما يتأكد من عمود ارتباط كل متغيرة بالمجموع (المعدل)، فكل البنود مرتبطة بالمجموع بأكثر من 0.4. عمود قيم ألفا عند حذف البند يظهر مساهمة كل البنود في الانسجام الإجمالي للمقياس.
  - مقياس التعاطف: عدد الاستثمارات بلغ 81 استمارة، وقيمة ألفا 0.857. مصفوفة الارتباطات تدل على أن البنود منسجمة فيما بينها، قطر المصفوفة يدل على عدم وجود بنود غير منسجمة مع البقية وهو ما يتأكد من عمود ارتباط كل متغيرة بالمجموع، فكل البنود مرتبطة بالمجموع بأكثر من 0.4، وألفا ينخفض عند سحب أي بند.
  - مقياس الضمان: عدد الاستثمارات 81 استمارة، قيمة ألفا 0.870 وهي قيمة تدل على قدر جيد جدا من الانسجام الداخلي للمقياس، مجاميع الارتباطات متقاربة، ولا تُظهر وجود أي بند غير منسجم مع مجموعته، فهي مرتبطة بالمجموعة بأكثر من 0.4، و مساهمتها إيجابية في المقياس حيث تنخفض قيمة ألفا عند القيام بحذف أي بند.
  - مقياس الموثوقية: عدد الاستثمارات 80، قيمة ألفا 0.880 تدل على انسجام جيد جدا بين البنود، مجاميع الارتباطات، قطر المصفوفة متقاربة يبين عدم وجود بنود غير منسجمة مع البقية وهو ما يتأكد من عمود ارتباط كل متغيرة بالمجموع (المعدل)، فكل البنود مرتبطة بالمجموع بأكثر من 0.4، عمود قيم ألفا عند حذف البند يظهر مساهمة كل البنود في الانسجام الإجمالي للمقياس.
  - مقياس جودة الشبكة: عدد الاستثمارات 82، قيمة ألفا 0.911 وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد جدا، وانسجام داخلي جيد بين البنود، مجاميع الارتباطات متقاربة، ولا تُظهر وجود أي بند غير منسجم مع مجموعته، فهي مرتبطة بالمجموعة بأكثر من 0.4، مساهمتها إيجابية في المقياس حيث تنخفض قيمة ألفا عند القيام بحذف أي بند.
- إجمالاً يمكن القول أن المقاييس الستة (الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الموثوقية وجودة الشبكة) تتمتع بانسجام داخلي جيد.

### ثالثاً: نتائج التحليل العاملي

الخطوة الموالية لاختبار الانسجام الداخلي للمقاييس الفرعية هي اختبار هيكلية سيرفكوال (الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الموثوقية) إضافة الى البعد السادس وهو جودة الشبكة عن طريق التحليل العاملي والنظر فيما إذا كان يعطي نفس هيكلية سيرفكوال المكونة من الأبعاد المذكورة سابقاً، التحليل العاملي يستخدم

Churchill,G, (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, Journal of Marketing research, Vol16, N1, pp.64-73.

كدراسة تأكيدية، كاختبار للأبعاد التي تكون قد استنتجت مسبقا بطريقة أخرى، حيث يؤكد التحليل العاملي في هذه الحالة الأبعاد التي تم تكوينها عبر عملية متسلسلة من التصفية باستخدام ألفا كرونباخ<sup>1</sup>.

الجدول رقم (5/4): مصفوفة المكونات قبل التدوير (بيانات الدراسة على خدمة متعاملي الهاتف النقال)

المكونات						
6	5	4	3	2	1	
					0.819	الضمان 1
					0.745	الموثوقية 2
		.310			0.712	الضمان 3*
					0.709	الضمان 4
				.362	0.699	التعاطف 3*
		.412	.307		0.571	الموثوقية 1*
				.493	0.563	التعاطف 1*
	.400			.338	0.529	التعاطف 2*
.363		.304	.364		0.527	الضمان 2*
		.364		.422	0.510	التعاطف 5*
				.809		الاستجابة 6
				.731		الاستجابة 5
			.318	.689		الاستجابة 7*
.393				.597		الاستجابة 2*
-.344	.371	.323		.575		التعاطف 4*
		.392		.504	.383	الضمان 6*
.418		.465		.479		الاستجابة 3*
.387		.350		.465		الاستجابة 1*
			.835			جودة الشبكة 1
			.823			جودة الشبكة 3
			.762			جودة الشبكة 2
			.632			جودة الشبكة 4
			.604		.457	جودة الشبكة 5*
		.711		.303		الموثوقية 5*
		.677			.433	الموثوقية 4*

<sup>1</sup> صالح بو عبد الله، مرجع سابق، ص 95.

		.652		.305	.396	الضمان*5
		.599	.311		.525	الموثوقية*3
	.871					الملموسية2
	.812					الملموسية4
.508	.638					الملموسية*3
.656						الملموسية1
.580			.313	.444		الاستجابة*4
.547				.385		الملموسية*5

(\*) بنيات مركبة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ وجود بنيات مركبة بمعنى ارتباط البند بأكثر من بعد وبأكثر من 0.3، تم التخلص من الأوزان الأقل من 0.3 حتى يسهل قراءة الجدول.

للتخلص من البنيات المركبة يتوجب القيام بتدوير، حيث قمنا بالتدوير العمودي (Varimax)، لافتراض استقلال الأبعاد، بعد التدوير تظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (6/4): مصفوفة المكونات بعد التدوير- بيانات الدراسة على متعاملي الهاتف النقال (ولاية المسيلة)

المكونات					
5	4	3	2	1	
				.759	الاستجابة 6
				.728	الاستجابة 5
				.703	الاستجابة 2
				.643	الاستجابة 3
				.629	الاستجابة 7
				.623	الاستجابة 1
	.451			.564	التعاطف 4
.523				.555	الاستجابة 4
			.530	.551	الضمان 6
		.495		.520	الموثوقية 5
		.408	.417	.517	الضمان 5
			.823		الضمان 1
			.778		الضمان 4
			.748		الضمان 3

			.721		الموثوقية 2
			.717		التعاطف 3
		.449	.576		الموثوقية 1
		.881			جودة الشبكة 1
		.817			جودة الشبكة 2
		.755			جودة الشبكة 3
		.604	.479		جودة الشبكة 5
		.564			جودة الشبكة 4
	.885				الملموسية 2
	.786				الملموسية 4
.540	.604				الملموسية 3
.689					الملموسية 1
.660					الملموسية 5

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

أبرز نتائج الجدول ما يلي:

- اندماج بنود الاستجابة وبندي الضمان الخامس والسادس، بالإضافة إلى البند الرابع للتعاطف وبند الخامس للموثوقية في بعد واحد؛
  - اندماج البند الأول والثالثة والرابع لبعده الضمان مع البند الأول والثاني للموثوقية والبند الثالث للتعاطف؛
  - بعد جودة الشبكة احتفظ بانفصاله؛
  - البعد الرابع اشتمل بنود الملموسية الثاني والثالث والرابع؛
  - البعد الخامس اشتمل على البند الأول والخامس لبعده الملموسية؛
- وبهذا فإن الهيكل النهائي للاستبيان حسب مصفوفة المكونات بعد التدوير يظهر لنا أربع أبعاد وهي: الملموسية، جودة الشبكة، الموثوقية، والاستجابة.

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

بعرض استبيان الدراسة على مدير وكالة أوريدو بولاية المسيلة<sup>1</sup>، وكذا مجموعة من الأساتذة الباحثين في التخصص تم ضبط استبيان الدراسة والتأكد من صدقية محتواه (أنظر الملحق رقم 2)، ووفقاً لتحليل العنقودي الذي أعطى أربع أبعاد ومن خلال ضبط استبيان الدراسة مع الأساتذة الباحثين الذين ركزوا على وجود أربع أبعاد

<sup>1</sup> اجراء مقابلة مع مسؤول مؤسسة أوريدو يوم 2018/03/13 على الساعة 10:00 صباحا.

وبالتالي تم الاعتماد في الدراسة على أربع أبعاد وهي (الملموسية، الاستجابة، الموثوقية، وجودة الشبكة)، وفي الجدول الموالي يتم توضيح عوامل الجودة (البندود) التي تم الاعتماد عليها في تصميم استبيان الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (7/4): عوامل الجودة المعتمدة في استبيان الدراسة

العامل	وصف العامل
F1	اتساع قاعة المؤسسة
F2	تجهيز قاعة المؤسسة
F3	عدد الموظفين
F4	استمرار المكالمات بدون انقطاع
F5	قوة وثبات الشبكة
F6	تغطية الشبكة
F7	سلوك الموظف
F8	التواصل مع الزبون
F9	الوفاء بالوعود
F10	التعامل مع الزبون
F11	خدمة خالية من الأخطاء
F12	الاهتمام الصادق بالزبون
F13	إبلاغ المؤسسة عن عروضها
F14	تقديم النصيحة للزبائن
F15	السهولة في الوصول إلى العروض
F16	سعي المؤسسة إلى إيجاد أفضل العروض
F17	الاتصال بالمؤسسة
F18	السرعة في الاستجابة للطلبات
F19	دليل عن العروض
F20	معلومات حول العروض
F21	المعرفة لدى الموظف
F22	مهارات التواصل

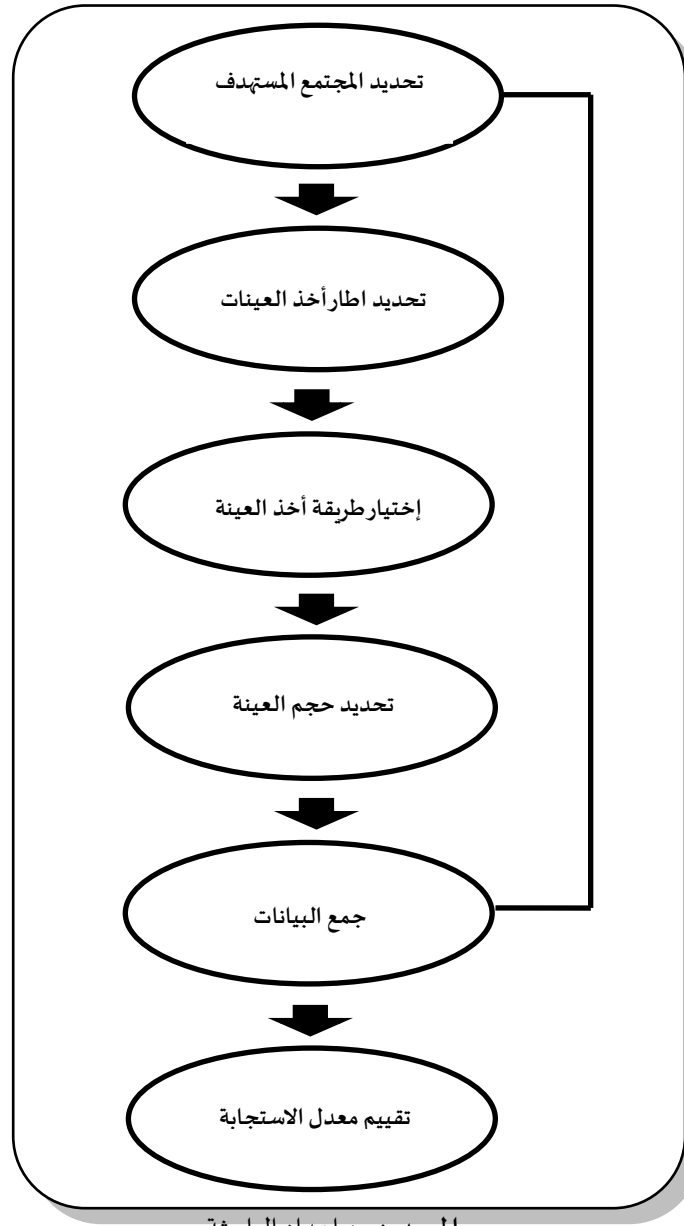
يعكس هذا العامل قدرة المؤسسة على التفاعل مع الزبون من خلال توفير آليات مجانية كالبوابة الالكترونية، تطبيقات الهاتف، عبر الرسائل القصيرة... الخ من أجل التعبير عن آراءه ازاء خدمات المؤسسة، وكذا التعرف على العروض التي تقدمها المؤسسة.	توفير منصة للتفاعل	F23
يعكس هذا العامل قيام المؤسسة بتوفير أجهزة تعبئة الرصيد على مدار 24 ساعة لضمان استمرار خدمة الزبون.	توفير أجهزة آلية	F24
يعكس هذا العامل قيام المؤسسة عرض حزمة خدماتها على الأنترنت.	خدمات على الأنترنت	F25
يعكس هذا العامل قيام المؤسسة بتعويض الزبون عن أي خلل في خدماتها سواء كان بدر الخلل من الموظف أو من خلال اشتراكه في العروض المقدمة من طرفها.	تعويض عن الخلل	F26

المصدر: من إعداد الباحثة.

وللإجابة على تساؤلات البحث وتأكيد فرضياته من الصعوبة بمكان قيام الباحث بجمع البيانات من كل المجتمع وذلك لمحدودية الموارد والوقت، لذا كان لزاما اختيار عينة للبحث<sup>1</sup>، ومراحل اختيار العينة التي تم الاعتماد عليها في البحث موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Taherdoost H,(2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research , International Journal of Academic Research in Management (IJARM), Vol.5, No.2, Switzerland, p18.

الشكل رقم (3/4): المراحل المعتمدة لاختيار العينة في الدراسة



1. تحديد المجتمع المستهدف: تم في هذه المرحلة تحديد مجتمع الدراسة والذي يتمثل في مشركي الهاتف النقال في ولاية المسيلة.
2. تحديد إطار أخذ العينات: من المفترض أن يكون إطار أخذ العينة ممثلاً للمجتمع، لذلك فقد تم الاعتماد على معيار الجنس، السن، المستوى الدراسي وكذا النشاط المهني.
3. اختيار أسلوب أخذ العينة: يسمى أخذ مجموعة فرعية من إطار اختيار العينات أو مجموعة كاملة من المجتمع باسم أخذ العينات من أجل إمكانية التعميم، وهذا يعتمد على أسلوب أخذ العينات، وتنقسم تقنيات أخذ العينات إلى نوعين:

• الاحتمال أو أخذ العينات العشوائية؛

• عدم الاحتمال أو أخذ العينات غير العشوائية.

تم في هذه الدراسة الاعتماد في أسلوب اختيار العينة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

4. تحديد حجم العينة: يستخدم الباحث المعلومات التي تم جمعها باستبيان الدراسة لتعميم النتائج من عينة ممثلة للمجتمع المدروس، في حدود الخطأ العشوائي، وبالتالي استخدام مجموعات أصغر من المجتمع لإبداء استنتاجات حول مجموعات أكبر والتي تكون مكلفة عند الدراسة<sup>1</sup>، ويضيف بلومان (Bluman) أن العينات لا يمكن اختيارها بطريقة عشوائية لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها قد تكون متحيزة، للحصول على عينات غير متحيزة (أي إعطاء كل فرد من المجتمع فرصة متساوية في الاختيار) يوجد أربعة أساليب لاختيار العينة هي: العشوائية، المنهجية، الطبقيّة والعنقودية<sup>2</sup>. وقد قدم الباحثين العديد من المعادلات التي من خلالها يتم تحديد حجم العينة في مجتمع محدود، بالإضافة إلى ذلك توجد طرق أخرى تأخذ اعتبارات أخرى في تحديد حجم العينة فإذا كان التحليل المستخدم للبيانات وصفيًا ويحتاج لاستخدام الطرق الاحصائية مثل المتوسطات، الانحدار المتعدد، تحليل التباين، والتحليل اللوغاريتمي هنا حجم العينة المطلوب من 200 إلى 500، وعادة ما يضيف الباحثين زيادة تقدر بنسبة من 10% إلى 30% للتعويض عن عدم الاستجابة، ويمكن لعدد الاستبيانات أن تكون أكبر بكثير من العدد المطلوب من أجل تحقيق قدر جيد من الثقة و الدقة<sup>3</sup>.

5. جمع البيانات: بعد تحديد المجتمع المستهدف، تحديد إطار أخذ العينات، تحديد أسلوب اختيار العينة، وتحديد حجم العينة تأتي مرحلة جمع البيانات، وقد تم ذلك من خلال توزيع 600 استمارة على الزبائن الذين يترددون على متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة في الفترة ما بين شهر مارس وماي 2018 في ولاية المسيلة، وقد تم الاستعانة ببعض الزملاء والطلبة في التوزيع.

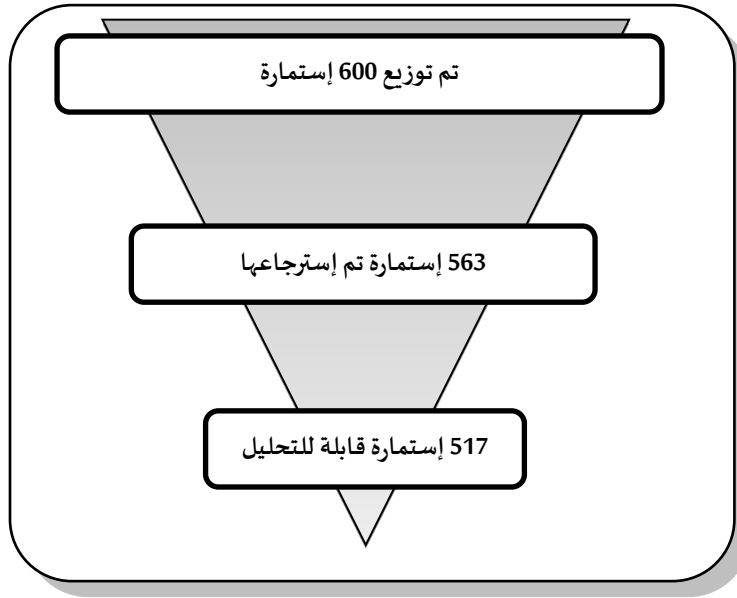
6. معدل الاستجابة: يعبر عن عدد الحالات التي تستجيب لاستبيان الدراسة، في الغالب لا يستطيع الباحثين تحقيق معدل استجابة بنسبة 100%، ضمن هذه الدراسة فإن معدل الاستجابة هو 86%. والشكل الموالي يلخص هيكلية توزيع استبيان الدراسة.

<sup>1</sup> Hashim Y.A.(2010). Determining Sufficiency Of Sample Size In Management Survey Research Activities, International Journal of Organisational Management & Entrepreneurship Development, Vol6, N1,, pp.121-122.

<sup>2</sup> Bluman, A.G. (2004). Elementary Statistics: a step by step approach, 5<sup>th</sup> ed, New York: Mc Graw-Hill .

<sup>3</sup> Israel G.D,(1992), Determining Sample Size, a series of the Program Evaluation and Organizational Development, Floria Cooperative Extesion Service, pp4-5.

الشكل رقم (4/4): هيكلية توزيع استبيان الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

## المبحث الثاني: تطبيق مخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة

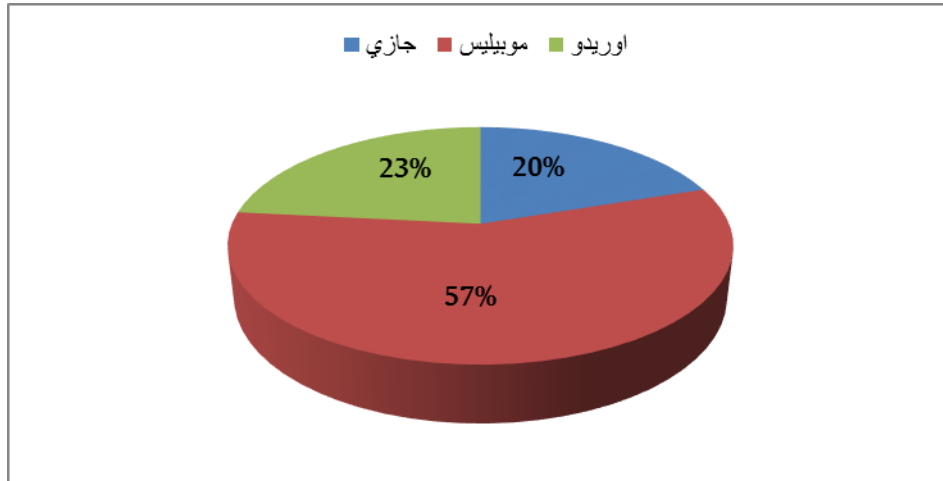
بعد التعرف على مسار بناء مخطط جودة الخدمة ضمن المبحث الأول، سيتم خلال هذا المبحث التعرف على إجراءات تطبيق مخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال بغية تحديد مجالات تحسينها، وذلك من خلال القيام بتحليل المحور الأول من إستبيان الدراسة والذي يُعنى بالبيانات الشخصية، ليتم الانتقال بعدها إلى رسم مخطط جودة الخدمة بناء على تحليل بيانات المحور الثاني والمتعلق بجودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل محور البيانات العامة

يُذكر أن الهدف من معرفة البيانات الشخصية للمستجوبين هو إثبات أن خصائص العينة تعكس خصائص المجتمع، حيث تم التأكد من ذلك حسب الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، كما تم الإشارة سابقا فإنه قد تم توزيع استبيان الدراسة على الزبائن الذين يترددون على متعاملي الهاتف النقال في الفترة ما بين مارس وماي 2018، تحليل البيانات الشخصية كان كما يلي:

أولا: تصنيف مشترك المتعاملين

الشكل رقم (5/4): تصنيف المشاركين في الاستبيان لكل متعامل

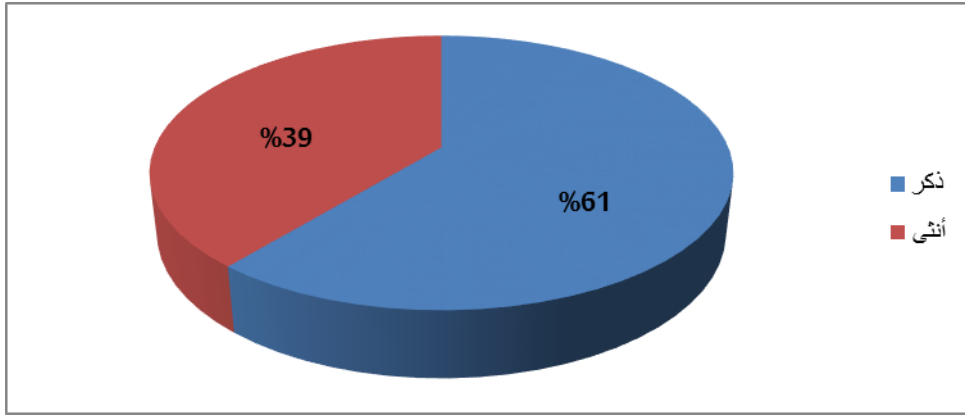


المصدر: مخرجات الـ SPSS.

من خلال الشكل يتضح لنا أن المتعامل الذي يشهد ضغط كبير وتردد كبير للمشاركين عليه هو مؤسسة موبيليس بنسبة 57%، لعل ذلك يؤكد لنا ما تم ادراجه في الفصل السابق حول كونه الرائد في السوق بسبب عروضه المنخفضة التكلفة والمغرية، تليه مؤسسة أوريدو بنسبة 23%، ثم جازي بنسبة 20%.

ثانيا: الجنس

الشكل رقم (6/4): تصنيف المشاركين في الاستبيان حسب الجنس



المصدر: مخرجات SPSS.

نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث، حيث قُدرت نسبة الذكور بـ 61%، في حين أن نسبة الإناث 39%، يعود سبب ذلك في نقص عدد النساء الذين يترددون على المتعاملين في تلك الفترة.

ثالثاً: العمر

الشكل رقم (7/4): تصنيف المشتركين حسب العمر

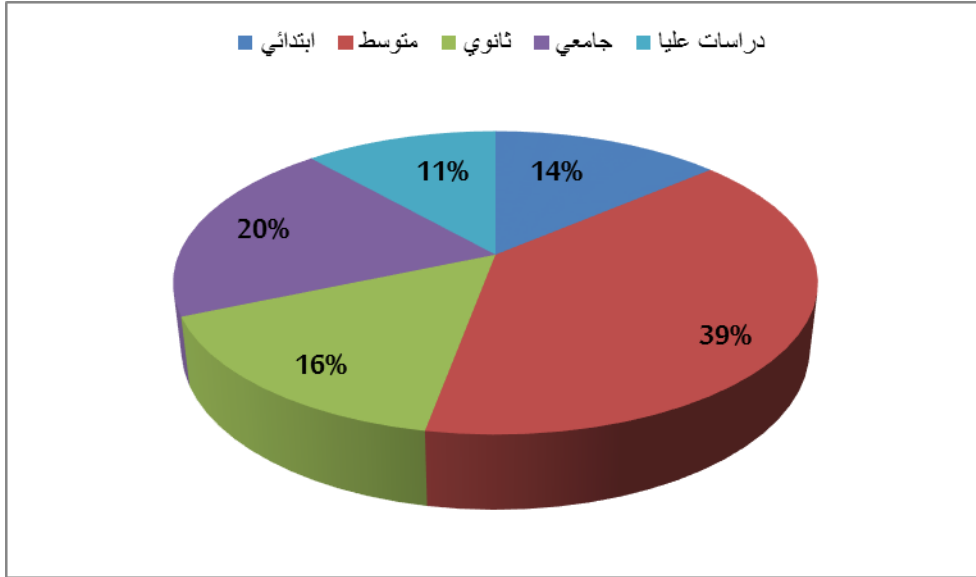


المصدر: مخرجات SPSS.

تم تكوين فئات عمرية لعينة الدراسة موزعة على خمس فئات، الفئة التي تقل عن سن 25، تليها الفئة التي تمتد بين 26 و35 سنة، تليها الفئة بين 36 و45 سنة، تليها الفئة بين 46 و55 سنة، وأخيراً الفئة الأكثر من 56 سنة. ما يُلاحظ هنا أن نسبة الفئة الشبابية بين سن 25 و35 سنة هي الفئة الأكثر إستجابة للإجابة على الإستبيان، يعكس ذلك أيضاً أن هذه الفئة هي الأكثر استجابة وإهتمام بعروض المؤسسات.

رابعاً: المستوى الدراسي:

الشكل رقم (8/4): تصنيف المشتركين حسب المستوى التعليمي

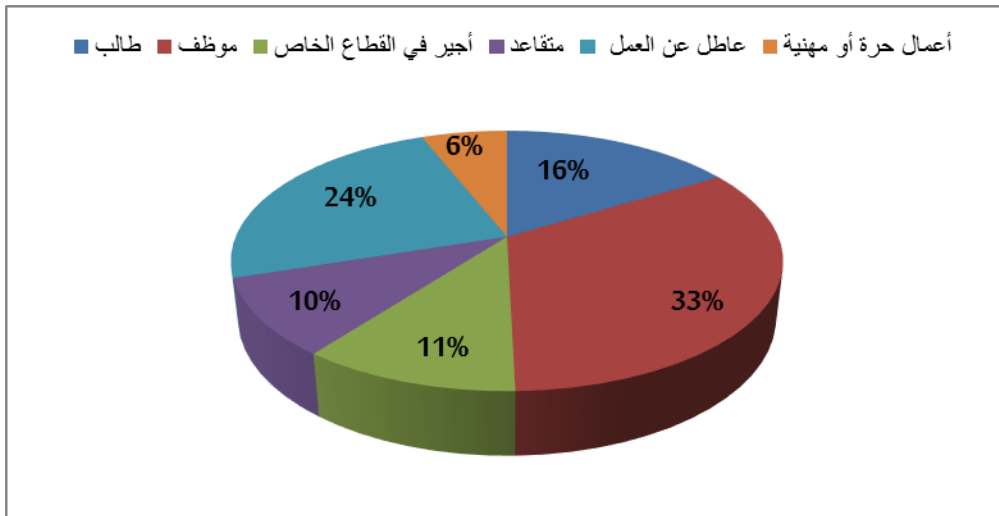


المصدر: مخرجات SPSS.

بإدراج المستوى التعليمي ضمن التحليل، نلاحظ أن 39% من المستجوبين ينتمون إلى الفئة ذات المستوى المتوسط، تليها نسبة 16% ذوي المستوى ثانوي، بعدها فئة الجامعيين بـ 20%، تليها الفئتين ذات مستوى ابتدائي والدراسات العليا على التوالي 14% و 11%، يثبت ذلك تنوع أفراد العينة من مختلف المستويات.

خامساً: النشاط المهني:

الشكل رقم (9/4): تصنيف المشتركين حسب النشاط المهني



المصدر: مخرجات SPSS.

بإدراج النشاط المهني يتضح لنا أن فئة الموظفين هي الفئة ذات النسبة الأكبر استجابة بـ 33%، يليها فئة العاطلين عن العمل بنسبة 24%، ثم فئة الطلبة بـ 16%، بعدها الأجراء في القطاع الخاص بـ 11%، تليها كل من فئة المتقاعدين وأصحاب الأعمال الحرة أو المهنية على التوالي 11% و 6%.

## المطلب الثاني: بناء مخطط جودة الخدمة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة

كما تم الإشارة سابقا فإنه يتم إنشاء مخطط جودة الخدمة من خلال الاعتماد على عوامل جودة الخدمة للمتعاملين الثلاث للهاتف النقال، الأهمية النسبية لكل عامل، وكذا مستويات الجودة المتوقعة والجودة المدركة للخدمة.

عدد عوامل جودة الخدمة التي اعتمدت في الدراسة هي 26 عامل على أساس مدى ملائمتها للدراسة، وقد تم بعد توزيع الاستبيان تفرغ البيانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، عدد الاستبيانات القابلة للتحليل تم ضبطها 518 استبيان، والنتائج تشير إلى أنه يمكن تعميمها، وقد تم حساب مستوى الجودة لكل عامل وفقا للمعادلة:  $Q = P - E$ ، في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8/4): حساب مستوى الجودة

عوامل الجودة	مستوى الجودة المتوقعة Expected Quality	مستوى الجودة المدركة Percieved Quality	مستوى الجودة حسب المعادلة Q= P- E
F1	5.71	3.81	-1.90
F2	5.80	3.64	-2.16
F3	5.80	3.46	-2.34
F4	6.00	4.06	-1.94
F5	6.06	3.54	-2.52
F6	6.05	3.95	-2.1
F7	5.86	4.14	-1.72
F8	6.00	4.44	-1.56
F9	5.94	4.28	-1.66
F10	6.04	4.60	-1.44
F11	5.95	4.46	-1.49
F12	5.95	4.49	-1.46
F13	6.00	5.00	-1
F14	5.95	4.32	-1.63
F15	5.92	4.54	-1.38

-1.6	4.25	5.85	F16
-1.85	4.00	5.85	F17
-1.89	3.89	5.78	F18
-1.67	4.31	5.98	F19
-1.48	4.47	5.95	F20
-1.67	4.39	6.06	F21
-1.79	4.14	5.93	F22
-	-	5.28	F23
-	-	5.68	F24
-	-	5.94	F25
-	-	5.86	F26

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الـSPSS.

من خلال نتائج حساب مستوى الجودة تشكلت لنا ثلاث مجموعات وهي:

المجموعة الأولى تحتوي على العوامل ذات أدنى مستوى للجودة (أعلى مستوى جودة سلبي في هذه الحالة) هي: F5(-2.52)، F3(-2.34)، F2(-2.16)، F4(-1.94)، يمكن النظر في إمكانية التحسين بمقارنة الجودة المتوقعة والجودة المدركة والفجوة بينهما من زاويتين:

أولاً: أن لهذه العوامل إمكانية كبيرة لتحسين مستوى الجودة ذلك أن للزبون توقعات مرتفعة مما يعني أنه يطالب المؤسسة بأداء أعلى لأهمية هذه العوامل عنده، في حين أن أداء المؤسسة ضعيف لهذه العوامل وبالتالي توجد فرصة كبيرة للتحسين إذا ما ركزت المؤسسة اهتمامها على هذه العوامل.

ثانياً: لدى هذه العوامل فرص أقل لتحسين مستوى الجودة ذلك أنه يوجد فجوة كبيرة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لهذه العوامل، كما أن توقعات الزبائن مرتفعة لهذه العوامل وبالتالي سيكون من الصعب على المؤسسة تلبيةها أو تجاوزها.

اختلاف زاوية النظر التي تفسر بها الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة فرضت إدراج الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة للوصول إلى التفسير الصحيح في تحديد مساهمة كل عامل من عوامل جودة الخدمة في تحسين جودة الخدمة.

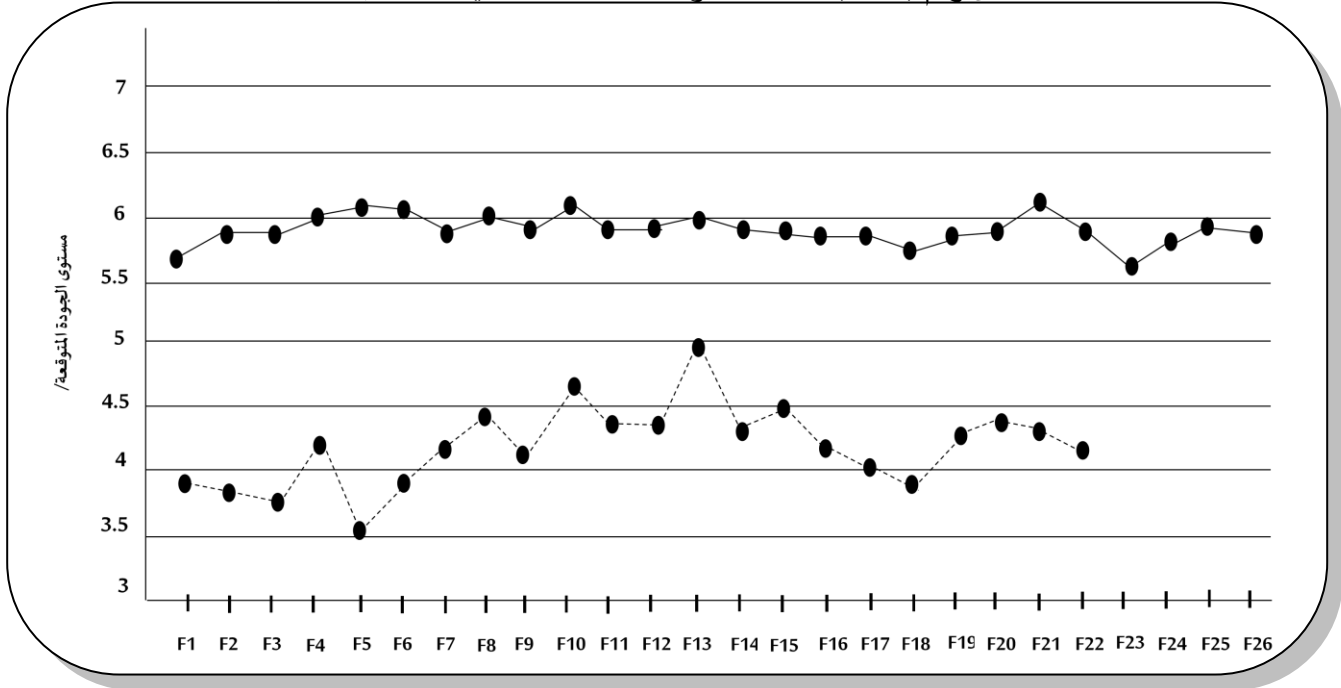
- العوامل ذات أعلى مستوى للجودة (أي أقل مستوى جودة سلبي في هذه الحالة) هي: F13(-1)، F15(-1.38)، F10(-1.44)، F20(-1.48)، بالنظر في إمكانية التحسين لهذه العوامل بمقارنة الجودة المتوقعة والجودة المدركة نجد أن الفجوة بينهما ضئيلة وتوقعات الزبائن لهذه العوامل منخفضة مقارنة بالعوامل السابقة، هذا ما يعني أنه بإمكان

المؤسسة تلبية هذه التوقعات أو تجاوزها بمجهود بسيط ذلك أن الفجوة بين التوقعات والإدراكات ضئيلة، ولكن أيضا يتوجب الأخذ في عين الاعتبار الأهمية النسبية لهذه العوامل.

- بالنسبة للعوامل الجديدة (F26, F25, F24, F23) لا يمكن حساب مستوى الجودة لهذه العوامل ذلك أنه لا توجد مستويات جودة مدركة لأنها غير موجودة. طُلب من المستجوبين تسجيل توقعاتهم في حالة ما إذا تم اعتماد هذه العوامل مستقبلا لدى المتعاملين، وسيتم تحليلها بشكل مختلف عن العوامل الموجودة لدى المتعاملين في المطلب الثالث الذي يُعنى بتقييم مستوى الجودة.

اعتمادا على كل من متوسط الجودة المتوقعة ومتوسط الجودة المدركة الموضحة في الجدول يُمكن رسم مخطط جودة الخدمة كما يلي:

الشكل رقم (10/4): مخطط جودة الخدمة للمتعاملين الثلاث (D.M.O)



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الجدول السابق.

من خلال الشكل يتضح لنا أن مستوى منحى الجودة المتوقعة أعلى من مستوى منحى الجودة المدركة لجميع العوامل، ومستوى الجودة السلبي يدل على أن الجودة المتوقعة مرتفعة نسبيا بالنسبة لجميع عوامل الجودة، بمعنى آخر لم يتم الوفاء بمتطلبات الزبائن فيما يخص جودة الخدمات من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال (D.M.O) ويبلغ متوسط مستوى الجودة المتوقعة للعوامل ككل (5.94).

بما أن المتنافسين الثلاث (D.M.O) لا يقدمون خدمات ذات جودة جيدة، يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أنه توجد إمكانية لأحد هذه المؤسسات النجاح في تحسين جودة خدماتها من خلال إطار عمل إستراتيجية المحيط الأزرق.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والتحليل

لاختبار فرضيات الدراسة خُصص هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة، قبل ذلك سيتم تحديد الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة، بعدها سيتم تقييم كل من مستوى جودة الخدمة الحالية والجديدة واستكشاف أي منهما سيتم تأكيدها، استبعادها وكذا تبنيها ضمن عمل المؤسسة ليتم تحسين جودة الخدمة.

#### أولاً: تحديد الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة

من أجل تحديد الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة توجد العديد من الطرق المستخدمة في ذلك، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد معادلة تحليل الانحدار يستوجب أن يكون هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، تم إضافة سؤال يتعلق برأي الزبون حول عموم جودة الخدمات المقدمة من طرف كل مؤسسة في نهاية عبارات الاستبيان، وبعد إجراء التحليل من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وذلك بإدراج متغير عموم الجودة كمتغير تابع في حين تم إدراج الفرق بين توقع الزبون وإدراكه لكل عامل كمتغير مستقل، النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9/4): معامل الانحدار لعوامل الجودة

معامل الانحدار	النموذج
0.046	GF1
0.036	GF2
0.083	GF3
0.011	GF4
0.079	GF5
-0.028	GF6
0.040	GF7
-0.128	GF8
-0.059	GF9
0.205	GF10
0.087	GF11
-0.051	GF12
0.059	GF13
0.032	GF14

0.085	GF15
-0.076	GF16
0.100	GF17
-0.129	GF18
-0.012	GF19
0.004	GF20
0.217	GF21
0.151	GF22

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الـ SPSS.

تم ترتيب الأهمية النسبية وفق معامل الانحدار لعوامل جودة الخدمة ترتيباً تصاعدياً يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الجدول رقم (10/4): ترتيب الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة

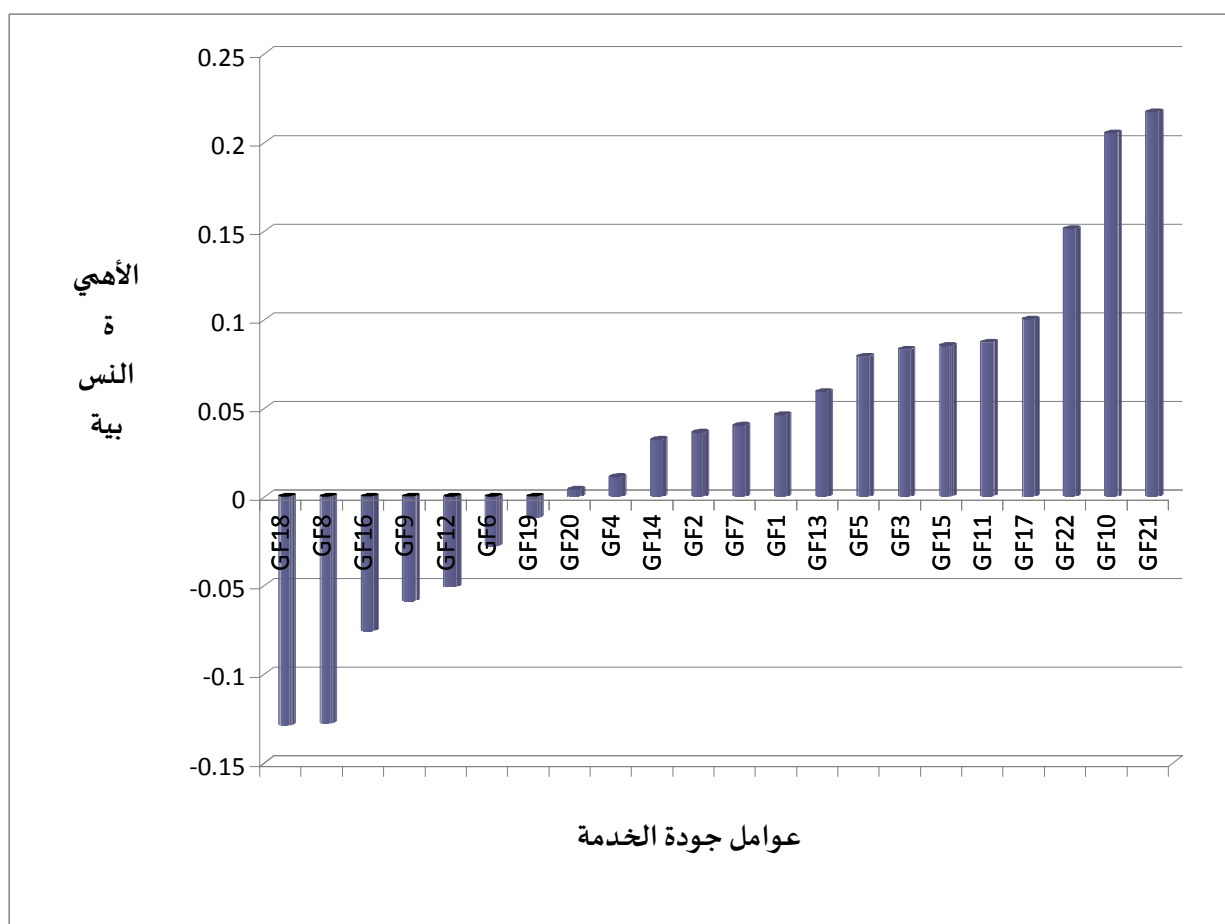
معامل الانحدار	الفرق بين توقع الزبون للعامل وإدراكه له
-0.129	GF18
-0.128	GF8
-0.076	GF16
-0.059	GF9
-0.051	GF12
-0.028	GF6
-0.012	GF19
0.004	GF20
0.011	GF4
0.032	GF14
0.036	GF2
0.040	GF7
0.046	GF1
0.059	GF13
0.079	GF5

0.083	GF3
0.085	GF15
0.087	GF11
0.100	GF17
0.151	GF22
0.205	GF10
0.217	GF21

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الـ SPSS.

من أجل التوضيح أكثر تم تمثيل ما جاء في الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11/4): ترتيب الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات الـ SPSS.

من خلال الشكل يتضح لنا أن عوامل جودة الخدمة إنقسمت إلى ثلاث مجموعات:

- مجموعة من العوامل التي تُؤثر بشكل طردي (تغاير في نفس الاتجاه) في الجودة الإجمالية للخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة، مما يعني أنه إذا زاد تركيز هذه المؤسسات على هذه العوامل فإن الجودة الإجمالية للخدمة تزيد، وهذه العوامل مرتبة تنازلياً كما يلي: F13, F5, F3, F15, F11, F17, F22, F10, F21.

إذن لهذه العوامل تأثير بمستوى جيد على الجودة الإجمالية للخدمة وبالتالي فهذه العوامل ذات أهمية كبيرة في المؤسسات محل الدراسة.

- مجموعة من العوامل ضعيفة التأثير في الجودة الإجمالية للخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة، بمعنى أن التركيز على هذه العوامل أو عدم التركيز عليها لا يؤثر على الجودة الإجمالية للخدمة بشكل كبير، وهذه العوامل هي: F20, F4, F14, F2, F7, F1.

إذن كنتيجة فإن لهذه العوامل تأثير ضعيف على مستوى الجودة الإجمالية للخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة وبالتالي فإن هذه العوامل ذات مستوى أهمية ضعيف لدى المؤسسات محل الدراسة.

- مجموعة من العوامل التي تُؤثر بشكل عكسي (تغاير في الاتجاه المعاكس) في الجودة الإجمالية للخدمة لدى المؤسسات محل الدراسة، مما يعني أنه إذا زاد تركيز هذه المؤسسات على هذه العوامل فإن الجودة الإجمالية للخدمة تضعف، وهذه العوامل هي: F18, F8, F16, F9, F12, F6, F19.

إذن كنتيجة فإن لهذه العوامل تأثير سلبي على الجودة الإجمالية للخدمة وبالتالي لا يوجد لها أهمية لدى المؤسسات محل الدراسة.

حسب تحليل الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة بناء على معامل الانحدار نخلص إلى تنقية العوامل المهمة لدى متعاملي الهاتف النقال (D.M.O) لنتحصل في الأخير على 15 عامل بمستوى أهمية مقبولة إلى جيدة، وهذه العوامل هي: F21, F10, F22, F17, F11, F15, F3, F5, F13, F1, F7, F2, F14, F4, F20.

## ثانياً: تقييم مستوى عوامل الجودة الحالية

لتقييم مستوى جودة الخدمة من الخدمة الحالية، ومن أجل تحليل مخطط جودة الخدمة، يمكن تصنيف عوامل جودة الخدمة إلى ثلاث مجموعات كما تم الإشارة سابقاً في الإطار النظري الخاص بالدمج بين إستراتيجية المحيط الأزرق وجودة الخدمة حيث سيتم تصنيف عوامل جودة الخدمة إلى: عوامل التأكيد، عوامل الإلغاء، وعوامل سيتم إضافتها للخدمة والمقاييس التي ستستخدم للتصنيف هي: مستوى الجودة المتوقعة، مستوى الجودة المدركة، والأهمية النسبية.

من أجل ترتيب العوامل وفقا لما جاء في الجدول السابق، تم استخدام مستوى الجودة المرجحة (Weighted Quality Level)، حسب المعادلة<sup>1</sup>(1/4):

$$SQ_i = \sum I_{ij}(P_{ij}-E_{ij})$$

حيث  $I_{ij}$  هي الأهمية النسبية للعامل، أي أهمية الخدمة  $Z$  بالنسبة للفرد  $i$ .

بهذا وبحسب المعادلة (1/4) فإن مستوى الجودة المرجحة تمثل الأهمية النسبية للعامل  $i$  مضروبا في مستوى الجودة  $Q$  لهذا العامل.

تم فرز جميع عوامل الجودة (15 عامل) التي تم تنقيتها من خلال معرفة مستوى تأثيرها على الجودة الإجمالية للخدمة لمعرفة أهميتها، وترتيبها تنازليا وفق مستوى الجودة المرجحة.

الجدول رقم (11/4): حساب مستوى الجودة المرجحة لعوامل جودة الخدمة

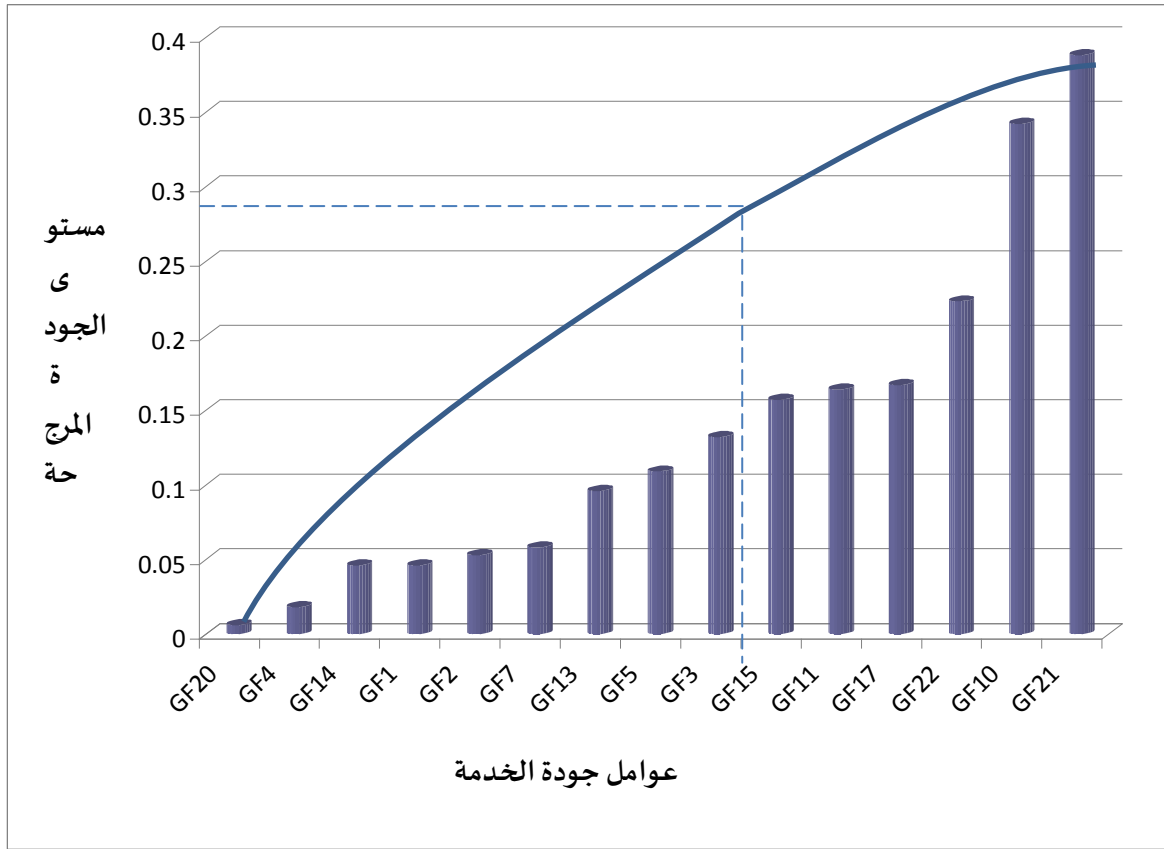
الفرق بين توقع الزبون للعامل وإدراكه له	الأهمية النسبية للعوامل	مستوى الجودة $Q=P-E$	الأهمية النسبية * مستوى الجودة
GF20	0.004	-1.48	0.006 -
GF4	0.011	-1.66	0.018 -
GF14	0.032	-1.44	0.046 -
GF1	0.046	-1	0.046 -
GF2	0.036	-1.49	0.053 -
GF7	0.040	-1.46	0.058 -
GF13	0.059	-1.63	0.096 -
GF5	0.079	-1.38	0.109 -
GF3	0.083	-1.6	0.132 -
GF15	0.085	-1.85	0.157 -
GF11	0.087	-1.89	0.164 -
GF17	0.100	-1.67	0.167 -
GF22	0.151	-1.48	0.223 -
GF10	0.205	-1.67	0.342 -
GF21	0.217	-1.79	0.388 -

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Jain S.K, Gupta G, Op. Cit, p29.

وبترتيب مستوى الجودة المرجحة تنازليا يتضح لنا الشكل الموالي:

الشكل رقم (12/4): مستوى الجودة المرجحة لعوامل جودة الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

بغية التمييز بين مستوى الجودة المرجحة "مرتفعة"، ومستوى الجودة المرجحة "منخفضة"، تم اختيار حد لمستوى الجودة المرجحة المتراكمة 30% من مستوى الجودة الإجمالية على جميع العوامل، هذا الحد يفصل العوامل إلى مجموعتين: مجموعة تضم العوامل ذات مستوى الجودة المرجحة المرتفعة، وأخرى تضم العوامل ذات مستوى الجودة المرجحة المنخفضة.

ويمكن أن نخلص إلى تصنيف عوامل جودة الخدمة بناء على مستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات ممثلاً في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12/4): تصنيف العوامل وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات

العوامل	ترتيب العوامل وفقا لـ	
F15, F11, F17, F22, F10 , F21	المرتفعة	مستوى الجودة المرجحة
F3, F5, F13, F7, F2, F1, F14, F4, F20	المنخفضة	
F4, F5, F13, F14 , F10, F21	مرتفعة	مستوى الجودة المتوقعة
F1, F2, F3, F7, F11, F14, F15 , F17, F20 , F22	منخفضة	
F1, F2, F3, F4, F5	كبيرة	الفجوة بين الجودة
F10, F11, F13, F14, F15 , F20, F22, F17	ضئيلة	المدركة والمتوقعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الجودة المرجحة تم تصنيفها الى مجموعتين:

- مجموعة تضم عوامل جودة الخدمة ذات المستويات المرتفعة للجودة المرجحة، وهذه العوامل هي: F15, F11, F17, F22, F10 , F21 .

- مجموعة تضم عوامل جودة الخدمة ذات مستويات منخفضة للجودة المرجحة، وهذه العوامل هي: F3, F5, F13, F7, F2, F1, F14, F4, F20 .

وبتصنيف مستويات الجودة المتوقعة وفق الحد الفاصل (الذي يفصل بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة) الذي تم وضعه سابقا (5.9) وبنفس الطريقة نجد مجموعتين هما:

- مجموعة تضم عوامل جودة ذات مستويات مرتفعة للجودة المتوقعة، وهذه العوامل هي: F4, F5, F13, F14 , F10, F21 .

- مجموعة تضم عوامل جودة الخدمة ذات مستويات منخفضة للجودة المتوقعة، وهذه العوامل هي: F1, F2, F3, F7, F11, F14, F15 , F17, F20 , F22 .

بعد تصنيف عوامل جودة الخدمة وفقا لمستوى الجودة المرجحة وكذا مستوى الجودة المتوقعة، تأتي الخطوة الموالية والتي تتمثل في إمكانية سد هذه الفجوات في مستوى الجودة بمساعدة (SQC)، حيث بالإمكان دراسة الجدوى من خلال النظر في مدى سهولة تلبية توقعات الزبائن لكل عامل من عوامل جودة الخدمة.

سيتم الاعتماد في دراسة الجدوى على مدى ارتفاع أو انخفاض توقعات الزبائن، فإذا كانت هذه التوقعات منخفضة لجودة الخدمة للعامل، هنا يصبح من السهل على المؤسسة تلبية أو تجاوز هذه التوقعات وبجهد بسيط من طرف المؤسسة وبالتالي تتحسن جودة الخدمة لهذا العامل، على العكس من ذلك إذا كانت توقعات الزبائن مرتفعة سيكون من الصعب نوعا ما على المؤسسة تلبيةها أو تجاوزها.

وبالتالي فإن العوامل ذات امكانية كبيرة لتحسين جودة الخدمة ليست فقط العوامل التي لديها مستويات جودة مرجحة مرتفعة ولكن أيضا تكون توقعاتها منخفضة فتصنف هذه العوامل ضمن التأكيد، وهذه العوامل موضحة ضمن الجدول الموالي:

الجدول رقم (13/4): تصنيف عوامل التأكيد وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات

العوامل	ترتيب العوامل وفقا لـ	
F15, F11, F17, F22, F10, F21	المرتفعة	مستوى جودة مرجحة
F1, F2, F3, F7, F11, F14, F15, F17, F20, F22	منخفضة	مستوى جودة متوقعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

من خلال الجدول يتضح لنا أن العوامل التي ينبغي التأكيد عليها هي:

F15: السهولة في الوصول إلى العروض.

F11: تقديم خدمة خالية من الأخطاء.

F17: إمكانية الاتصال بالمؤسسة.

F22: امتلاك موظفي المؤسسة لمهارات التواصل.

وبهذا تتحقق الفرضية الأولى والتي تتعلق بإمكانية وجود عوامل جودة محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة تساهم إيجابيا في تحسين جودة الخدمة يتوجب التأكيد عليها.

وبنفس الطريقة فالعوامل ذات فرص أقل لتحسين جودة الخدمة ليست فقط العوامل التي لديها مستويات جودة مرجحة منخفضة المستوى ولكن أيضا تكون توقعات الزبائن لها مرتفعة فتصنف هذه العوامل على أنها عوامل ينبغي استبعادها أو جعلها خارج إطار التركيز وهذه العوامل موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14/4): تصنيف عوامل الاستبعاد وفقا لمستوى الجودة المرجحة ومستوى التوقعات

العوامل	ترتيب العوامل وفقا لـ	
F3, F5, F13, F7, F2, F1, F14, F4, F20	المنخفضة	مستوى الجودة المرجحة
F4, F5, F13, F14, F10, F21	مرتفعة	مستوى الجودة المتوقعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

من خلال الجدول يتضح لنا أن العوامل التي ينبغي جعلها خارج إطار التركيز هي:

F5: قوة وثبات الشبكة.

F13: إبلاغ المؤسسة عن عروضها.

F14: تقديم النصح للزبائن.

وهذا تتحقق الفرضية الثانية والتي تتعلق بإمكانية وجود عوامل جودة محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة تتضمن إمكانات ضعيفة في تحسين جودة الخدمة يتوجب جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة.

### ثالثاً: تقييم مستوى عوامل الجودة الجديدة

كما سبق الذكر، تُعبر عوامل الجودة الجديدة عن العوامل التي لا تتنافس عليها المؤسسات محل الدراسة والتي ينبغي إضافتها لخدمات المؤسسة، وهي تعكس السؤال المصاغ من طرف كيم وماوبرغن في تحديدهما لإطار العمليات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

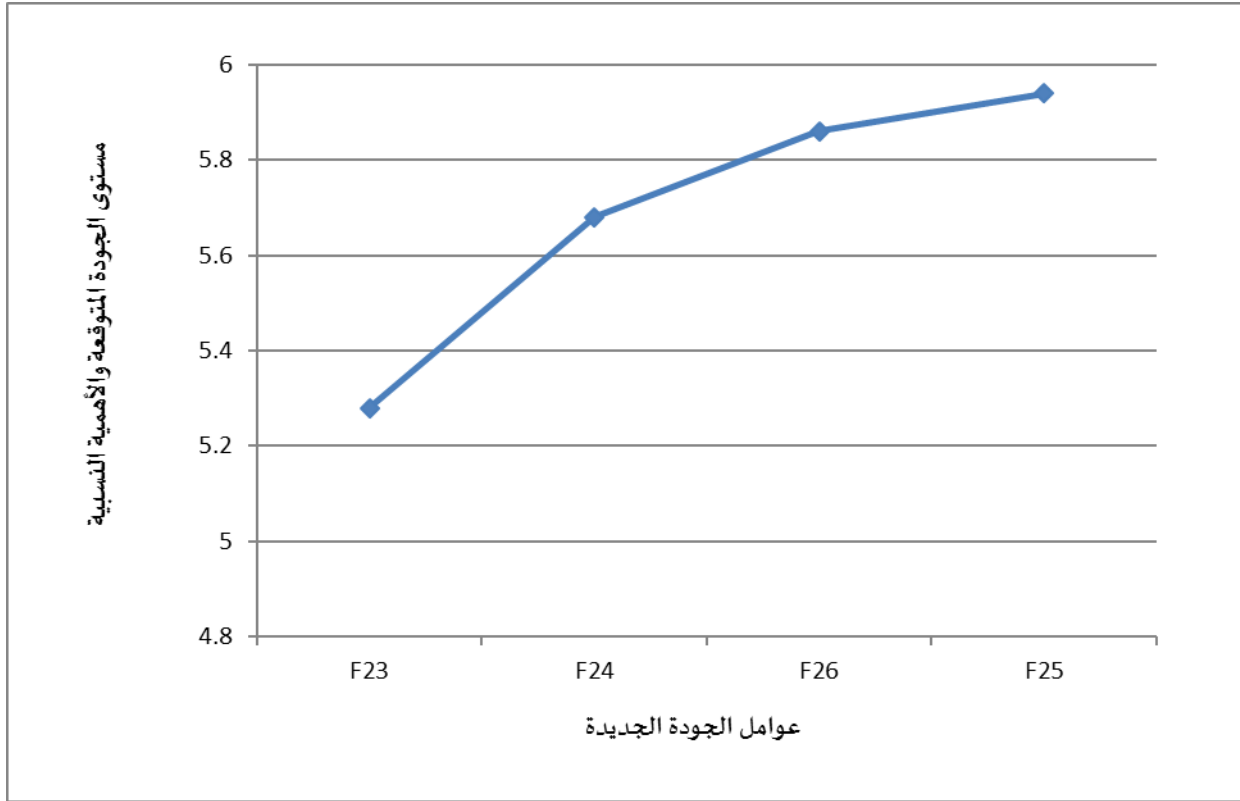
تم تقديم عوامل الجودة الجديدة في استبيان الدراسة بشكل منفصل عن عوامل الجودة الحالية، حيث طُلب من المستجوبين الإبداء برأيهم حول مدى أهمية توافر هذه العوامل لدى المتعاملين والتي إن وجدت ستتحسن جودة الخدمة مستقبلاً.

تم تحليل عوامل الجودة الجديدة للخدمة بشكل مختلف عن العوامل الحالية، ذلك أنه لا يمكن تقييم الجودة المدركة لهذه العوامل وبالتالي لا يمكننا حساب مستوى الجودة المرجحة، وبهذا فبدلاً من إجراء المقارنة بين العوامل على مستوى الجودة المرجحة ومستوى الجودة المتوقعة، سيتم إجراؤها بين مستوى الجودة المتوقعة والأهمية النسبية.

وبالنسبة للأهمية النسبية للعوامل تم تقييمها بمستوى الجودة المتوقعة حيث أنه عندما يطلب من المستجوب تقييم توقعاته لعامل معين وحسب السؤال المطروح له، فهو بذلك يقيم أهمية ذلك العامل لديه وبهذا فإن العامل ذو الأهمية النسبية المرتفعة هو الذي تكون مستوى الجودة المتوقعة المرتفعة، وهذا بالاستناد على السؤال المطروح للمستجوبين في تقييمهم لمستوى الجودة المتوقعة. الشكل الموالي يوضح مستوى الجودة المتوقعة للعوامل الجديدة.

على اعتبار أن الأهمية النسبية للعوامل لديها نفس مستوى الجودة المتوقعة، فإنه يمكن توضيح مستوى الجودة المتوقعة والأهمية النسبية للعوامل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13/4): مستوى الجودة المتوقعة و الأهمية النسبية لعوامل الجودة الجديدة



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل يتضح لنا أن العامل F25 هو العامل أكثر أهمية مقارنة بالعوامل الأخرى يليه العامل F26 ثم F24 ثم F23، مما يعني أنه من السهل تلبية توقعات الزبائن لـ F23 و F24 وصعبا تلبية التوقعات على F25 و F26. بعبارة أخرى فإن إمكانية التحسين لـ F23 و F24 كبيرة أما F25 و F26 فإمكانية التحسين ضعيفة. غير أن جميع عوامل الجودة الجديدة لديها مستويات جودة متوقعة والتي تعبر في نفس الوقت عن الأهمية النسبية مقبولتين، لذلك سيتم تصنيف هذه العوامل كعوامل إضافية إلى الخدمة.

F23: توفير منصة للتفاعل.

F24: توفير أجهزة آلية.

F25: خدمات على الأنترنت.

F26: تعويض عن الخلل.

وبهذا تتحقق الفرضية الثالثة والتي تتعلق بإمكانية وجود عوامل جودة ليست محل التنافس من قبل المؤسسات محل الدراسة تساهم إيجابيا في تحسين جودة الخدمة والتي يتوجب إضافتها.

### المبحث الثالث: تحليل مسار تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال (D.M.O)

بعد وضوح الصورة حول تصنيف عوامل جودة الخدمة وفق إطار عمل استراتيجية المحيط الأزرق، تأتي الآن مرحلة التأكد من أن التوجه الاستراتيجي المقترح من خلال أداة مخطط جودة الخدمة صحيح من خلال مقابلتها مع الخصائص الفعالة لاستراتيجية المحيط الأزرق، ومناقشة فرضيات الدراسة، والتي سيتم عرضها ضمن هذا الجزء.

#### المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال

في تحليل لمخطط جودة الخدمة (SQC)، تُصنف عوامل الجودة إلى ثلاث مجموعات وفق إمكانات التحسين لجودة الخدمة في المستقبل لدى متعاملي الهاتف النقال، وهذه المجموعات كانت مرتبة كالتالي:

- التأكيد: إمكانات عالية في تحسين جودة الخدمة.
  - جعلها خارج إطار التركيز: إمكانات ضعيفة في تحسين جودة الخدمة.
  - يتوجب تبنيها: إمكانات عالية في تحسين جودة الخدمة.
- وبتشكيل المجموعات الثلاث يمكن وضع خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة، موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14/4): خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة

خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة	
الخدمات الحالية	
1. تأكيد	2. جعلها خارج الإطار
السهولة في الوصول إلى العروض	قوة وثبات الشبكة
خلو الخدمات من الأخطاء	إبلاغ المؤسسة عن عروضها
إمكانية إتصال الزبون بالمؤسسة	تقديم النصح للزبائن
مهارات التواصل لدى الموظفين	-
الخدمات المستقبلية	
3. إضافة الى الخدمة	
توفير منصة للتفاعل بين الزبائن	
توفير أجهزة آلية 24/24 سا	
خدمات متاحة على الأنترنت	
تعويض عن الخلل في الخدمات	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

من خلال خارطة الطريق لتحسين الخدمات يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن العوامل التي ينبغي إضافتها إلى الخدمة يمكن أن نعتبرها بدائل للعوامل التي ينبغي على المؤسسة جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة كاستبعاد المؤسسة العمل على قوة وثبات الشبكة وتوجيه تركيزها على العمل على تعويض الزبائن عن الخلل الناجم عن الشبكة، فبدلاً من دفع تكاليف أعلى من خلال العمل على تقوية الشبكة تقوم المؤسسة بالعمل على إنشاء قيمة للزبون من خلال استحداث نظام يعمل بالنقاط يعوض الزبائن، فكل مرة يحدث فيها انقطاع للمكالمة أو تذبذب في الصوت بسبب الشبكة يعمل هذا النظام برفع نقاط للزبون المشترك لدى المؤسسة يمكنه من الاستفادة سواء من مكالمات مجانية لفترة محدودة أو كمية من الأنترنت.

أيضاً العمل على استبعاد تكثيف جهود المؤسسة نحو إبلاغ الزبون عن العروض من خلال الحملات الترويجية والعمل على نشر ثقافة استخدام الأنترنت والاطلاع باستمرار على الجديد في العروض، وهذا يتطلب توجيه الجهود للتسويق حيث يعتبر التسويق المفتاح لجذب المستخدمين إلى استخدام الأنترنت وتطوير سلوك الاستخدام، ولتحقيق هذا الهدف يتوجب على المؤسسة فهم معمقاً لتشغيل الموقع الإلكتروني الخاص بها<sup>1</sup>.

بخصوص جانب تقديم موظفي المؤسسة للنصح للزبائن بشأن اختيار العروض المناسبة له، بإمكان المؤسسة توفير منصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي يتمكن من خلالها الزبائن من التفاعل بشأن العروض وتكون تحت رقابة المؤسسة وبهذا توفر المؤسسة تكاليف الترويج عن العروض من خلال مشاركة الزبائن للعروض الهامة والجديدة للمؤسسة، وكذا تمكينهم من معرفة الإجابة على استفساراتهم من خلال تجارب الزبائن الآخرين أو عن طريق إجابة القائمين على هذه المنصة، سواء كانت هذه المنصة عبارة عن تطبيق للهاتف النقال تستحدثه المؤسسة أو من خلال إنشاء صفحة على وسائل التواصل الاجتماعي يكون فيها موظفين قائمين على شؤون المشتركين، جانب آخر مهم للمنصة التفاعلية التي تستحدثها المؤسسة هو أنها تعمل على التحسين المستمر لتجربة المستخدم، ذلك أن التجربة الضعيفة للمستخدم تعمل على تقليل جاذبية الخدمات المتاحة<sup>2</sup>.

في المقابل خارطة الطريق بإمكانها تقديم حلول تمكن المؤسسة تأكيد بعض عوامل جودة الخدمة حيث نجد أنه بإمكانها تأكيد خدمة الاتصال بها في أي وقت للحصول على الخدمات من خلال توفير أجهزة آلية تعمل 24/24 ساعة لتقديم خدمة "الفليكسي" أو خدمات أخرى.

في هذا الاتجاه نلاحظ أن العوامل الجديدة المضافة إلى خدمات المؤسسة ستعمل كبديل للعوامل القديمة التي ينبغي جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة، كما أن بعض العوامل الجديدة تُعتبر حلول تمكن المؤسسة من تأكيد العوامل الحالية.

<sup>1</sup> Shan t, Hou J, Zhang R, (2011), Chinese Telecommunications Operators: Accelerating Online Strategy To Seize The Internet Blue

Ocean, Value Partners, Management Consulting, p8.

<sup>2</sup>Ibid, p7.

كمحاولة منا لتقييم فعالية التوجه الإستراتيجي المقترح يمكن تقييمها بالمقابلة مع الخصائص الثلاث لإستراتيجية محيط الأزرق فعالة وهي التركيز، الاختلاف، والشعار المقنع، والتي أشار إليها كل من كيم وماوبرغن.

خارطة الطريق المقترحة لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال تشير الى التأكيد على العوامل التي تضيف قيمة للمشاركين من خلال التركيز على تمكين المشاركين من الوصول بسرعة وبسهولة إلى العروض المقدمة من طرف المؤسسة، ويكون هذا من خلال إتاحة خدماتها عبر الأنترنت وبالتالي لا يُجبر الزبون على الذهاب إلى المؤسسة من أجل الحصول أو تأكيد اشتراكه في بعض العروض، هذا ما يؤدي إلى خفض التفاعل البشري مع الزبائن.

وكذا التركيز على تقديم خدمات خالية من الأخطاء، والتركيز على تدريب وتكوين الموظفين على مهارات التواصل، إضافة إلى التركيز على توفير القدرة للزبون للتواصل مع المؤسسة أكثر، والذي يمكن أن يكون من خلال تمديد ساعات عمل المؤسسة وبالتالي تخرج من المحيط الأحمر وهي النتيجة التي خلُص لها ماينا (MAINA)<sup>1</sup> في دراسته والتي كانت حول محددات تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا، حيث من بين النتائج التي توصل لها هو أنه يتوجب على المؤسسات البنكية العمل على تخفيض، رفع، زيادة وإنشاء مجموعة من العوامل وكان من بين العوامل التي يتوجب على المؤسسات إنشاؤها هو تمديد ساعات العمل، إضافة الى بناء علاقات أفضل مع الزبائن لكسب رضاهم وهذا ما يُمكن أن يتحقق من خلال تركيز المؤسسة على مهارات التواصل. يمكن أن نلاحظ جانب مهم آخر هو أن خارطة الطريق تمنح حلول للمؤسسة في كيفية تأكيدها على العوامل أو في حالة استبعادها فهي توجه المؤسسة في كيفية استبدال هذه العوامل المُستبعدة، حيث نجد أنه بإمكان المؤسسة العمل على زيادة التواصل مع الزبون من خلال إنشاء منصة للتفاعل عبر الأنترنت وكذا توفير خدماتها وحتى توفير إمكانية للزبون في الاشتراك في بعض العروض من خلال إتاحتها على شبكة الأنترنت.

هذا التركيز سيُوجه المؤسسة نحو القيام بمنح قيمة أعلى للزبون باستمرار، وهذا ما تسعى إستراتيجية المحيط الأزرق إلى تحقيقه من خلال ابتكار القيمة.

في المقابل جعل بعض العوامل خارج إطار العمل والتي تعتبرها مؤسسات متعاملي الهاتف النقال ضرورية في الرفع من جودة خدماتها، حيث نجد أن استبعاد العمل على الرفع من قوة الشبكة والإبلاغ عن العروض من خلال القيام بالنشاط الترويجي، وكذا استبعاد العمل على تقديم النصح للزبائن سيُوجه المؤسسة نحو الاختلاف في الاتجاه الاستراتيجي المعروف لدى هذه المؤسسات، ذلك أن استبعاد العمل على هذه العوامل سيعمل على خفض التركيز على التفاعل المباشر والذي يُعتبر جزء مهم في تقديم الخدمات لدى مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وتوجيه التركيز نحو منح قيمة أعلى للزبون من خلال التوجه نحو استخدام الرقمنة وبالتالي رقمنة قطاع متعاملي الهاتف النقال.

<sup>1</sup> Maina M, E, Op. Cit.

كنتيجة يمكن أن نعتبر خارطة الطريق بأنها الخارطة التي تقدم حلول لتحويل التوجيه الاستراتيجي نحو تحسين جودة الخدمات للمؤسسة.

## المطلب الثاني: تقييم مساهمة التوجه الاستراتيجي الجديد في تحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال

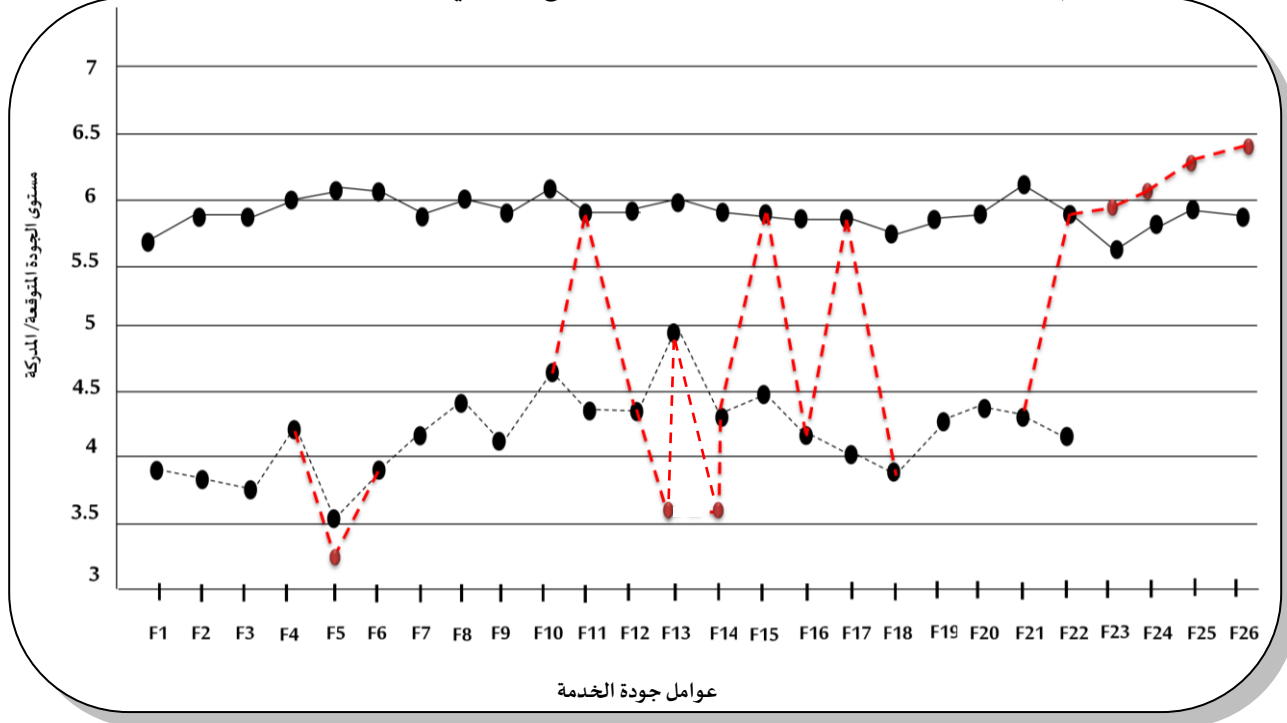
ضمن هذا المطلب سيتم اقتراح التصور الافتراضي لتحسين جودة خدمات متعاملي الهاتف النقال وذلك بالاعتماد على تحليل مخطط جودة الخدمة السابق وخارطة الطريق المعتمدة لتحسين جودة الخدمة، ليتم في الأخير وضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحويل التوجه الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة وتحسين جودة الخدمة.

### أولاً: التصور الافتراضي لتطوير خدمات متعاملي الهاتف النقال

لتوضيح مساهمة التوجه الإستراتيجي الجديد لتحسين جودة خدمات متعاملي الهاتف النقال، يمكن استنتاج منحى جودة افتراضي جديد للجودة المدركة، هذا المنحى يُصور كيف يرى زبائن ومشتري متعاملي الهاتف النقال خدمات المؤسسة التي ستعتمد على هذا التوجه في المستقبل.

في الشكل الموالي يوضح منحى جودة الخدمة المدركة الجديدة الحالية والمتوقعة، أيضا تغير الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة الجديدة، ذلك أن الزبائن يتوجهون نحو تقييم الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة المصنفين ليتم إضافتهم الى الخدمة أعلى من أهمية المدرجة لعوامل جودة الخدمة المصنفين في الاستبعاد.

الشكل رقم (15/4): مخطط جودة الخدمة لخدمات قطاع متعاملي الهاتف النقال المحتملة مستقبلا



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل السابق.

بالنسبة لمنحنى الجودة الجديد، في تصنيف عوامل الجودة وفق أطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق، صُنفت العوامل (F15, F11, F17, F22) ضمن التأكيد في مسار التحسين الموجود ضمن خارطة الطريق، ذلك أنه هذه العوامل تتضمن إمكانات كبيرة لتحسين جودة الخدمة نظرا لانخفاض توقعاتهم وبالتالي من الممكن أن تقوم المؤسسة الوفاء بتوقعات الزبائن لهذه العوامل من جهة والأهمية الكبيرة لهذه العوامل ضمن هذا القطاع، وبهذا فإن تحسين مستوى الجودة له تأثير كبير على جودة الخدمة الكلية في المؤسسة.

يُظهر أيضا المنحنى بأن العوامل (F5, F14, F13) و المصنفة ضمن خارج إطار التركيز أو استبعاد تصبح أقل من الجودة المدركة، ذلك أن أهميتها أقل ومستوى التوقعات لهذه العوامل كبير وبالتالي يصعب على المؤسسات الوفاء بهذه التوقعات، وبذلك سيتم تقليل الأثر السلبي على الجودة الإجمالية للخدمة.

عوامل الجودة المصنفة ضمن الإضافة إلى الخدمة (F23, F24, F25, F26) تصبح لها جودة مدركة أكبر من التوقعات، تفسير ذلك أن هو ارتفاع أهمية هذه العوامل لدى الزبائن ويتوقعون تحسين جودة الخدمة إذا ما تم دمجها ضمن خدمات المؤسسة.

حسب التحليل السابق فإنه يتوجب على المؤسسة التي تريد استخدام إطار استراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدماتها، أن تقوم بالعمل على تحسين تجربة الزبون، وذلك بنقل تركيز الزبون من العوامل التي تم استبعادها

إلى العوامل التي تم إضافتها إلى الخدمة والتي تكون للمؤسسة المقدرة على تلبيتها بعيدا عن العوامل التي تتجاوز قدرات المؤسسة.

فالزبائن في الغالب يسارعون الى التخلي عن الخدمات التي لا تلي التوقعات، وبالتالي الانتقال من الطلب على الخدمات الحالية التي تعرضها المؤسسة إلى مطالب أخرى التي يسلم من خلالها مقدمو الخدمات مستويات مرتفعة لجودة الخدمة والأداء، ولكلي تنجح المؤسسة في ذلك يتوجب عليها تقديم تجارب إيجابية مع خدمات ترفع من قيمة الزبون مدعومة بإدارة جودة الخدمة الشاملة.

كنتيجة للتحليل فإن منحى الجودة الموضح في الشكل السابق يمثل خدمات مثالية وفق منظور تحسين الجودة، لكن في الواقع للوصول إلى هذه المثالية من الخدمات يتوجب على المؤسسة تقديم تنازلات، في القسم الموالي عرض لبعض الحلول التي قد تفيد المؤسسات في تحسين مستوى خدماتهم وفقا لما جاء في خارطة الطريق المعروضة سابقا.

## ثانياً؛ عرض حلول لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

من خلال هذا الجزء سيتم وصف كيفية تطوير خدمات متعاملي الهاتف النقال لتحسين جودة خدماتها، والتي من خلالها يمكن لأحد المؤسسات محل الدراسة من تنفيذ وتطبيق بعض الحلول التي تفتح لها آفاق جديدة للتخلص من المنافسة، استنادا على مقابلات مع مسؤولين لدى متعاملي الهاتف النقال، تم اختيار بعض الحلول التي تتماشى والنتائج المتوصل لها من خلال خارطة الطريق الموضحة أعلاه وكذا مع قابلية تنفيذها من قبل متعاملي الهاتف النقال، من بين الحلول المحتملة نجد:

- إنشاء تطبيقات للهاتف النقال (لتحسين تجربة المستخدم)؛

- إنشاء وسيلة للتواصل مع المؤسسة عبر الأنترنت لتمكين الزبون من الاتصال المباشر؛

- التوجه نحو نموذج الخدمة الذاتية.

### 1. إنشاء تطبيق للهاتف النقال لتحسين تجربة المستخدم

يسمح إنشاء تطبيق للهاتف النقال بتوفير معلومات فورية حديثة عن عروض المؤسسة، بالرغم من الوسائل التي تسخرها المؤسسات الثلاث للترويج لعروضها إلا أننا لاحظنا أثناء توزيعنا لاستبيان الدراسة نقص إن لم نقل غياب وعي الزبائن بالعروض التي يقترحها متعاملي الهاتف النقال إضافة إلى عدم مبالاهم بما يقومون بترويجه من عروض، تطبيق الهاتف النقال سيوفر للزبون الإجابة على تساؤلاته بشأن العروض وتقديم معلومات دقيقة حول العروض هذا ما سيُمكنه من اختيار العرض الملائم له مما يسمح بتعزيز تجربة المستخدم كونه يخص كل مستخدم على حدى، وقد شملت توصيات اقترحها سين (Singh) في بحثه حول (Yes Bank) أنه يتوجب على المؤسسات التركيز بشكل أكبر على تحسين الخدمة لجذب الزبون والابتعاد عن التنافس، ومن بين الاستراتيجيات التي اقترحها الباحث

تركيز المؤسسات المصرفية على الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال لتحسين المشاركة وكذا لإمداد الزبون بمعلومات أكثر حول الخدمة<sup>1</sup>، هذا الحل التكنولوجي وبالمقارنة مع خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة من شأنه أن يلبي على الأقل عامل واحد من عوامل التأكيد وهو (F15: السهولة في الوصول إلى العروض)، بالإضافة إلى أن تطبيق الهاتف النقال سيجعل كل من (F13: إبلاغ المؤسسة عن العروض و F14 : تقديم النصح للزبون) خارج إطار تركيز المؤسسة.

من جهة أخرى استحداث تطبيق للهاتف النقال يعمل بنظام لتعويض الزبائن عن الخلل في العروض أو الخدمات يلبي عامل من عوامل إضافة إلى الخدمة (F26: تعويض عن الخلل في الخدمات) وبذلك فإن تعويض الزبائن عن الخلل الناجم عن الخدمات المقدمة سيغطي عجز المؤسسة عن الخلل الناتج عن (F5: قوة وثبات الشبكة) مما يجعلها خارج إطار تركيز المؤسسة. من الواضح أن تطبيق الهاتف النقال سيكون وسيلة فعالة لتحسين خدمات متعاملي الهاتف النقال.

## 2. نموذج الخدمة الذاتية

نموذج الخدمة الذاتية يعني السماح للزبون بالقيام بالأداء بنفسه وهو ما يعرف بـ (Self Service) ، وهو واسع الاستخدام خاصة في المؤسسات المصرفية. بافتراض أن الخدمة الذاتية ستزيد من خلال قيام الزبون بأداء المهام من خلال تطبيق الهاتف أو عبر الأنترنت بدلا من التفاعل المباشر الذي يكون بين الزبون وموظفي الخطوط الأمامية في المؤسسة. هذا الحل سيلبي عاملين من عوامل التأكيد الثلاث هو (F17: إمكانية اتصال الزبون بالمؤسسة و F11: خلو الخدمات من الأخطاء)، سيسمح نموذج الخدمة الذاتية للزبائن بالوصول السريع الى المعلومات الحديثة والدائمة، كما أنه سيلبي عاملين من عوامل إضافة الى الخدمة هما (F24: توفير أجهزة آلية 24/24 سا، F25: خدمات متاحة على الأنترنت)، وبهذا فإن نموذج الخدمة الذاتية يمكن أن يكون منسجما مع خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة.

## 3. تشكيل مجتمع عبر الانترنت

يوجد حل آخر محتمل يسمح بمشتركي متعامل الهاتف النقال بمشاركة عروض ومعلومات متعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض، قد يكون من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو عن طريق وسيلة أخرى مستحدثة من طرف المؤسسة، أستمد هذا الحل من توجه مؤسسة إيباي نحو استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق، كذلك من التوصيات التي اقترحتها سين في دراسته هي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومراقبتها من طرف المؤسسة المصرفية (Yes Bank) لمشاركة الزبائن<sup>2</sup>. سيُلبي هذا الحل عامل واحد من عوامل التأكيد وهو (F17: إمكانية اتصال

<sup>1</sup> Singh D.K, Mahendran A, (2015), Yes Bank: Future Banking Report on Yes Bank, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, p17.

<sup>2</sup> Ibid. p17.

الزبون بالمؤسسة)، كما أنه سيلبي أيضا عامل من عوامل إضافة إلى الخدمة وهو (F23: توفير منصة للتفاعل بين الزبائن)، كما سيتيح تشكيل مجتمع عبر الأنترنت للزبائن الحصول على معلومات وخبرات زبائن آخرين والإجابة على تساؤلاتهم مما يلغي بعض التفاعل الذي يكون بين الزبون ومقدم الخدمة، وكذا يُلغي تقديم النصح من طرف مقدم الخدمة إلى الزبون، وبالتالي فإن تشكيل مجتمع عبر الأنترنت يتماشى مع خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة. يُلخص الجدول الموالي تقييم الحلول المقترحة الثلاثة المذكورة أعلاه، حيث يتم مقابلة كل حل مقابل العوامل في الفئات الثلاث لجودة الخدمة:

(1) التأكيد؛

(2) جعلها خارج إطار التركيز؛

(3) يفترض تبنيها.

الجدول رقم(4/15): التقييم باستخدام خارطة الطريق لثلاث حلول محتملة

دراسة الجدوى الاقتصادية	التكلفة	تقييم مخطط جودة الخدمة (SQC)، عوامل ل:			الحل المحتمل المقترح
		إضافة إلى الخدمة	جعلها خارج إطار التركيز	التأكيد	
؟	؟	F26	-	F15	تطبيق الهاتف النقال
؟	؟	F23	-	F11	مجتمع عبر الأنترنت
؟	؟	F24, F25	-	F11, F17	نموذج الخدمة الذاتية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل السابق

من خلال الجدول نلاحظ أن الحلول الثلاثة المقترحة وهي: تطبيقات الهاتف النقال، تشكيل مجتمع عبر الأنترنت، ونموذج الخدمة الذاتية، من منظور خارطة الطريق هي التي تسهل على المؤسسة تنفيذ الحلول من أجل تحسين جودة الخدمة.

لكن قبل اتخاذ المؤسسة التي تريد تغيير التوجه الإستراتيجي في قيامها بتحسين جودة الخدمة، يتوجب الأخذ في عين الاعتبار تكلفة التنفيذ وتشغيل التكنولوجيا فضلا عن دراسة الجدوى الاقتصادية، هما مدرجان ضمن الجدول السابق، يُذكر أن هدف الدراسة مقتصر فقط في البحث في إمكانية التحسين لذلك فقد تجاهلت الدراسة تكلفة التنفيذ ودراسة الجدوى الاقتصادية.

## خلاصة

اختص هذا الفصل بالبحث في مساهمة أطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمة، في الجزء الأول تم الإشارة إلى الطريقة التي تم من خلالها بناء استبيان الدراسة، وتحديد عوامل جودة الخدمة التي كان جزء منها مبني على أساس مقابلة غير مهيكلة مع مسؤول في مؤسسة أوريدو، والجزء الآخر استكمل من خلال الدراسات السابقة التي أجريت على قطاع الخدمات، ليتم بعدها تحديد عينة الدراسة قصد توزيع الاستبيان.

في القسم الثاني لهذا الفصل تم تطبيق مخطط جودة الخدمة المقترح من قبل إيفارسون ولينستراند على متعاملي الهاتف النقال وذلك من خلال الاعتماد على بيانات لجودة الخدمة المدركة والمتوقعة، وحساب مستوى الجودة وفقا للمعادلة المقترحة من قبل باراسورامان، زيثمال وبيري. أظهرت الدراسة أنه توجد فجوة كبيرة بين مستوى الجودة المتوقعة ومستوى الجودة المدركة مما يعني أن مستوى الجودة ضعيف لدى متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، ويعكس هذا أنه توجد فرص لتحسين جودة الخدمة، بعد ذلك تم حساب الأهمية النسبية لعوامل جودة الخدمة ونظرا لصعوبة جمعها من خلال الاستبيان تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار وحسابها من خلال تأثير كل عامل من عوامل جودة الخدمة على الجودة الإجمالية للخدمة، تم في هذه الخطوة إزالة العوامل ذات التأثير السلبي على جودة الخدمة بالرغم من أنها تتنافى مع الجزء النظري والتي تُعزى إلى عدة عوامل تخص المستجوبين، في المرحلة الثالثة تم الاعتماد في حساب مستوى الجودة المرجحة على 15 عامل بمستوى أهمية مقبولة إلى جيدة، إضافة إلى تقييم عوامل جودة الخدمة الجديدة بمعزل عن العوامل الأخرى.

تمكنا في القسم الثالث من الوصول إلى نتيجة تم استعراضها ضمن خارطة الطريق لتحسين جودة الخدمة حيث تم من خلالها إبراز العوامل التي ينبغي على المؤسسة تأكيدها، والعوامل التي ينبغي جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة، والعوامل الجديدة تم تصنيفها بأنه يتوجب على المؤسسات إضافتها وكننتيجة توصلنا لها تم اعتبار أن خارطة الطريق بأنها الخارطة التي تقدم حلول لتحويل التوجيه الإستراتيجي نحو تحسين جودة الخدمات للمؤسسة. في الأخير ورغبة منا في إعطاء البحث أكثر مصداقية تم عرض مجموعة من الحلول لتحسين جودة خدمات متعاملي الهاتف النقال تتطابق والتوجه الإستراتيجي المقترح وفق خارطة الطريق المشتقة من أطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق، وهذه الحلول هي: إنشاء تطبيقات للهاتف النقال، نموذج الخدمة ذاتية، تشكيل مجتمع عبر الأنترنت.

# خاتمة

أولاً - تفسير نتائج الدراسة

ثانياً: الاقتراحات

ثالثاً: آفاق الدراسة

اشتملت الدراسة شقين نظري عُني بتحليل كل من مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهوم جودة الخدمة، وشق تطبيقي تم من خلاله تطبيق أداة مخطط جودة الخدمة على متعاملي الهاتف النقال لولاية المسيلة، بُغية تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في توجيه جهود تحسين جودة الخدمة وفقا لأطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من أجل مساعدة المدراء في توجيه تفكيرهم إلى جوانب الخدمة التي تتضمن أعلى فرص وأقلها للتحسين، وبعد تطبيق مخطط جودة الخدمة على ميدان الدراسة وتحليل نتائجه نخلص إلى وضع خاتمة للدراسة تتضمن تفسير النتائج ووضع اقتراحات وآفاق للدراسة.

### أولا - تفسير نتائج الدراسة

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بالدراسة ككل وتحليل الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة

#### 1- تفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة

##### أ- النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

فيما يلي مناقشة الفرضيات الفرعية المتعلقة بالدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى: أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي تقر بأنه توجد عوامل جودة محل التنافس بين متعاملي الهاتف النقال ذات إمكانية مرتفعة في تحسين جودة الخدمة، وهذه العوامل تمثلت في: السهولة في الوصول للعروض، تقديم خدمات خالية من الأخطاء، إمكانية اتصال الزبون بالمؤسسة، وامتلاك الموظفين لمهارات التواصل، حيث وحسب التحليل فقد تم تأكيد أن لهذه العوامل إمكانية كبيرة في التحسين وذلك لامتلاكها مستوى جودة مرجحة<sup>1</sup> مرتفعة وتوقعات منخفضة، وبهذا فإن المؤسسة ستمكن من تحقيق أو تجاوز توقعات الزبائن وبسبب ارتفاع الأهمية النسبية لهذه العوامل، هذا ما من شأنه تحقيق كل من القيمة الإبداعية، النفسية والوظيفية.

- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج الدراسة تأكيد الفرضية الفرعية الثانية التي تقر بأنه توجد عوامل جودة محل التنافس بين متعاملي الهاتف النقال ذات إمكانية منخفضة للتحسين في الخدمة، ويتوجب جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة، وهذه العوامل تمثلت في: قوة وثبات الشبكة، إبلاغ المؤسسة عن العروض، تقديم النصح للزبائن. حيث وحسب التحليل الميداني فقد تم التأكد أن لهذه العوامل مستويات جودة مرجحة منخفضة وتوقعات مرتفعة، وبهذا فإن المؤسسة لا تستطيع الوفاء بتوقعات الزبون لهذه العوامل كما أن أهمية هذه العوامل منخفضة، فإلغاء المؤسسة تركيزها على هذه العوامل يسمح لها بتحقيق القيمة الاقتصادية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا للفرضية الفرعية الثالثة والتي تقر بأنه توجد عوامل جودة ليست محل التنافس بين المؤسسات محل الدراسة ذات إمكانية مرتفعة في تحسين جودة الخدمة والتي يتوجب تبنيها ضمن عمل المؤسسة وهذه العوامل هي: توفير منصة للتفاعل، توفير أجهزة آلية تعمل 24/24 ساعة، الخدمات المتاحة على الأنترنت، وتعويض الزبائن عن الخلل، حيث ومن خلال الدراسة الميدانية ونتائج

<sup>1</sup> يُذكر أن مستوى الجودة المرجحة يحسب من خلال ضرب الأهمية النسبية للعامل في مستوى الجودة لنفس العامل، راجع الصفحة 26 من الفصل الرابع.

الاستبيان تم إثبات أن لهذه العوامل مستوى توقعات منخفضة ذلك لعدم وجود هذه العوامل ضمن عمل المؤسسة وبالتالي فتنبئها سيساهم في تحسين الخدمة، إضافة إلى الأهمية النسبية المرتفعة لهذه العوامل، وهذا ما يُحقق للزبون القيمة الإبداعية، النفسية والوظيفية.

## 2- النتيجة النهائية المتعلقة بالفرضية الرئيسية

إن الوضع التنافسي لمعامل الهاتف النقال يفرض عليهم القيام بتغيير التوجه والتفكير الإستراتيجي الخاص بهم لتحسين الخدمات التي تقدمها، ومن خلال نتائج الدراسة فإن أفضل منهج يُمكن هذه المؤسسات من تحقيق التفوق في الخدمات التي تقدمها على المنافسين هو اعتمادها على أطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق ذلك أنه يساهم وبشكل كبير في تحسين جودة خدماتها.

## ثانياً: الاقتراحات

انطلاقاً من النتائج المتوصل لها للدراسة يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات لمدرء المؤسسة التي تُقرر اعتماد نهج وأطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق لتحسين جودة خدماتها، التي تراها الباحثة ضرورية بناء على ما تم التوصل له من نتائج لهذه الدراسة، يمكن أن نلخص هذه الاقتراحات في النقاط التالية:

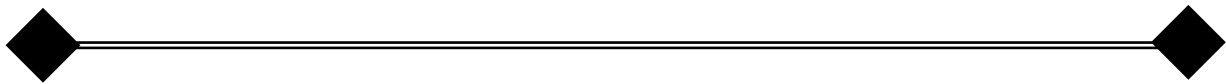
- على مدرء المؤسسة تغيير نمط التفكير الذي يعتمدونه في دراسة المحيط التنافسي لتحقيق التفوق التنافسي والاعتماد على توجه آخر وهو معرفة الزبون، وذلك من أجل العمل على تحسين تجربة الزبون وهذا الذي أصبح ينادى به من قبل المؤسسات العالمية.
- زبون اليوم أصبح يبحث عن القيمة مقابل ما يتحملة من تكاليف، وبالتالي يفترض أن يكون تركيز المؤسسات محل الدراسة على عوامل جودة الخدمة التي تضيف لهذا الزبون قيمة نفسية وإبداعية ووظيفية وتحقيق القيمة الاقتصادية من خلال خفض التكاليف.
- ضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة مخطط جودة الخدمة الذي يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة أوجه القصور في الخدمة وفقاً لوجهة نظر الزبون وبالتالي تقوم المؤسسة بتوجيه الجهود نحو تأكيد، إخراج من إطار تركيز المؤسسة وتبني العوامل التي ستساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة.
- على المؤسسات محل الدراسة الاعتماد في تقديمها لخدماتها على حلول رقمية تحل محل الخدمات التقليدية، ومن بين الحلول التي تتماشى ونتائج الدراسة نجد:
  - إنشاء تطبيقات للهاتف النقال الذي من شأنه توفير معلومات فورية وحديثة عن عروض المؤسسة، الإجابة على تساؤلات الزبون بشأن العروض، ومن جهة أخرى قد يتم استخدامه وربطه بنظام يعمل لتعويض الزبائن عن الخلل في العروض (سواء كان الخلل يخص المكالمات الانقطاع أو التذبذب، أو يخص حجم الأنترنت).
  - نموذج الخدمة الذاتية: هذا الحل من شأنه أن يجعل الزبون يقوم بأداء مهامه بنفسه وذلك من خلال تطبيق الهاتف النقال أو عبر الأنترنت ما من شأنه تقليل التفاعل بينه وبين موظفي المؤسسة مما يسمح بتقليل الأخطاء التي تحدث للموظفين، وتمكنه من الاتصال بالمؤسسة في أي وقت.
  - تشكيل مجتمع عبر الأنترنت: تنفيذ هذا الحل من طرف المؤسسات محل الدراسة سيسمح بمشاركة معلومات عن العروض التي تقدمها، وقد يكون ذلك عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي أو عن طريق وسيلة مستحدثة

من قبل المؤسسات شرط أن تكون تحت رقابة القائمين عليها من أجل معرفة أكثر لمتطلبات الزبائن والمشاكل التي يواجهونها.

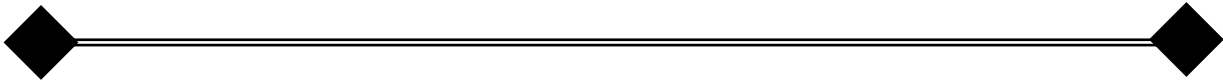
### ثالثاً: آفاق الدراسة

يُمكن تقسيم المواضيع البحثية المستقبلية إلى ثلاث أجزاء، جزء يهتم بالاستمرار في إثبات فعالية أداة مخطط جودة الخدمة في مؤسسات أخرى وضمن قطاعات أخرى، وجزء آخر يقيم الحلول التي تم اقتراحها في هذا المجال، وآخر يهتم بالذهاب إلى محاولات اكتشاف محددات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن مؤسسات أخرى، في هذا الصدد يُمكن للباحثة عرض مجموعة من المواضيع التي تعتبر كمنطلقات فكرية للباحثين في هذا المجال، لعل أهمها ما يلي:

- تحديد مجالات الإبداع في خدمة الاتصالات من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق.
- استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق لإعادة توجيه مسار الابتكار.
- فعالية إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر.
- رقمنة قطاع الاتصالات في الجزائر ودوره في تحسين الخدمة: حالة قطاع متعاملي الهاتف النقال.
- محاولة تطبيق نموذج كانو Kano في قطاع متعاملي الهاتف النقال ودوره في زيادة رضا وولاء الزبائن.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب والموسوعات

- (1) بني حمدان خالد محمد وإدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان ، 2009.
- (2) تومسون آرثر و ستريكلاند آيه، الادارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ترجمة شركة ماكجروهل، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة ماكجروهل، لبنان، 2006.
- (3) حيرش عيسى، الادارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، بدون طبعة ، الجزائر، 2012.
- (4) حريز هشام وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
- (5) رامز واثق شاكر محمود، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، قطر، 1997.
- (6) روبرت.أ. بتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- (7) زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- (8) الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.
- (9) طالب علا فرحان والبناء زينب مكي محمود، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012.
- (10) عباس حسين وليد حسين والجنابي أحمد عبد محمود، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
- (11) العنزي سعد علي و راضي جواد محسن، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- (12) الغالبي طاهر منصور وإدريس وائل محمد صبحي، الادارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- (13) كيم و.شان، ماوبرغن رينيه، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، دمشق، 2006.
- (14) منهل محمد حسين والعبادي هاشم فوزي، السيناريو الإستراتيجي: التخطيط، البناء، التنفيذ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

- (15) مسلم عبد الله حسن، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- (16) مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الجزائر، 2012.
- (17) مقري زكية ويحياوي نعيمة، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- (18) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
- (19) النسور إياد عبد الفتاح والصغير عبد الرحمان عبد الله، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- (20) هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

## 2- المذكرات والأطروحات

- (1) بن عبد الرزاق لزهري، تأثير عوائد الدخل على المنافسة في القطاع: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011.
- (2) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014.
- (3) محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2006.
- (4) علي المشني نانسي داود، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

## 3- المجالات والدوريات والتقارير

- (1) الجبوري مسير ابراهيم أحمد، أثر المشكلات الوظيفية في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عدد من مصارف محافظة حضر موت/ اليمن، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 96، مجلد 31، الموصل، 2009.
- (2) الخفاجي حاكم جبوري، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 25، 2008.

(3) رؤوف رعد عدنان، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية -نينوى- ، مجلة تنمية الرافدين، ، 98مجلد 32، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

(4) الطائي يوسف حجييم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2006.

(5) طهرات عمار، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات: دراسة وصفية تحليلية لحالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 08، 2015.

#### 4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات

(1) عوض محمد بن عبد الله، إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول "التسويق في الوطن العربي الواقع والآفاق والتطوير"، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2002.

#### 5- الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت

(2) أحمد الشقيري، برنامج خواطر، الحلقة 13، الجزء 08، على الرابط <https://www.youtube.com/watch?v=i7BvGIU5aUU>

(3) مبادرة الباحثون السوريون، سلسلة الإدارة في 2000s: التقنية الهدامة، 2014.

(4) موقع مؤسسة جازي: <http://www.djezzy.dz/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/04.

(5) موقع مؤسسة موبيليس: <http://www.dzairmobile.com>، تم الإطلاع عليه يوم: 2018/01/04.

(6) موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018/01/04.

(7) موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: <https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/02.

(8) الموقع: <http://www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018/01/19.

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1. الكتب والموسوعات

- 1) Bachmeier .K (2008), *Analysis of Marketing Strategies Used By Pepsi Co on Ansoff's Theory*, GRIN Verlag.

- 2) Benjamin S, et al, (2004), **Service Quality: New Direction in Theory and Practice**, Sage Publications, U.S.A.
- 3) Bernhardt L. V, Geise B.J, (2014), **From Questions to Actions: Using Questionnaire Data for Continuous School Improvement**, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edit, New York.
- 4) Bluman, A.G. (2004). **Elementary Statistics: a step by step approach**. 5<sup>th</sup> ed, New York: Mc Graw-Hill .
- 5) C.M. Christensen and J.L. Bower, (1996), **.Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms**, Strateg Manage.
- 6) Canrd F,(2009), **Management de la qualité**, Gualino Lextenso éditions, Paris, France.
- 7) Charron J.L, Sépari. S(2010) , **Management (manuel et applications)**, Dunod, 2<sup>édition</sup>, Paris.
- 8) Christensen, C.M, Raynor,M.E.(2003). **The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth**, Harvard Business School Press, Boston.
- 9) Cook, M., & Cripps, B. (2005). **Psychological assessment in the workplace**. London, John Wiley & Sons Ltd.
- 10) Corral .S (2000), **Strategic Management of information services**, (A planning Hand Book).
- 11) Day G., Schoemaker P., & R. Gunther, **Wharton on Managing Emerging Technologies** (pp. 150 171). New York: Wiley. In Ivarsson.A, Lindstrand.D.(2014). **Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry**.
- 12) Debenedetti A et al,(2014), **Marketing**, Dunod, paris, France.
- 13) Donald. C, J.(2006), **Operations Strategy** , THOMSON, Learning.
- 14) Fed, R David,.(2011). **Strategic Management: Concept and Cases**, 3<sup>rd</sup> Edition.
- 15) Gekonge C.O,(2014), **Emerging Business Opportunities in Africa: Market Entry, Competitive strategy and The Promotion of Foreign Direct Investments**, published by IGI Global, U.S.A.
- 16) Haberberg. A, Rieple. A (2008), **Strategic management: theory and Application**, First Published, Oxford University press.
- 17) Hawang J . (2009). **Making history together : how to create innovative strategic alliance to fuel the growth of your company**, Florida hospital publishing, U.S.A.
- 18) Hill.C.W .L, Gareth. R. J. (2013), **Strategic management: anintegrated approach**, 10<sup>éd</sup>, publisher Erin Joyner,U.S.A.
- 19) Holger F, Bodenmuller,(2014), **Leadership as a Framework For Successful Strategie Implementation**, Anchor Academic publishing.

- 20) Jaime Levy, (2015), **UX Strategy : How to Devise Innovative Digital Products That People Want**, Published O'Reilly Media.
- 21) Kai Yang,(2008) . **Voice Of The Customer Capture and Analysis**, Mc Graw Hill Companies, USA.
- 22) Kanter, R.M, (1983). **The Changes Masters : Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation**, Newyork, Simon and Shuster.
- 23) Keehnen E,(2014), **Grey Ocean Strategy: Agewise Marketing for The Nature Consumer**, STILI Publishing.
- 24) Kim W.C, Mouborgne R,(2015) , **Blue Ocean Strategy : How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A.
- 25) Loarne L S, Blanco S,(2012), **Management de l'innovation**, Pearson Education, France.
- 26) Malcolm .D et al (2007), **Marketing Due Diligence Reconnecting Strategy to share**, published by Elsevier, Ltd.
- 27) Maillard P, (2014), **les tactiques de la qualité compétitive**, ISTE Editions, 1<sup>st</sup> published, Great Britain.
- 28) Mayrhofer U, (2007), **Management Stratégique** , Edition BREAL, France.
- 29) Marchesnay M. (2004) , **Management Strategique**, Edition de l'ADREG,
- 30) Mello S et al, (2006), **Value innovation Portfolio Management: Acheiving Double Digit Growth through customer Value**, J.Ross Publishing, 10<sup>th</sup>Ed.
- 31) Ouden E, D ,(2012), **Innovation Design: Creating Value Proposition for People, Organisations and Society**, Springer Pub, London.
- 32) Pang S, (2009), **Successful Service Design For Telecommunication : A Comprehensive Guide To Design and Implementation** , first published, Ajhon wiley and sons, Ltd Published.
- 33) Porter M, (1980), **Competitive Strategy: techniques for Analysing Industries and Competitor's**, First Edition, The Free Press, New York.
- 34) Reichheld, F., & Markey, B. (2011). **The Ultimate Question 2.0 - Driving Good Profits and True Growth**. Boston: Harvard Business School Press.
- 35) Roesslinger F, (2015). **Dominique Siegel, Management stratégique et Management de la Qualité**, AFNOR, France.
- 36) sekaran U,(2000). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, John Wiley & Sons, Inc., Fourth Edition.

- 37) Shanon K , (2013). **The Value Proposition: sionna's common sense path to investment success**, Published by sionna investment Managers Inc.
- 38) Siegemund.C.(2008), **Blue ocean strategy for small and midsize companies in Germany : development of a consulting approach**, Diplom.De.
- 39) Silva V , (2011), **Banking Foresight : Blue Ocean Strategy For Integrated Development**, 23rd Anniversary Convention.
- 40) Sushil, (2013), **Flowing Stream Strategy, Leveraging Strategic Change with Cintinuity**, Springer, New Delhi, India.
- 41) Thompson J, Martin F.(2005), **Strategic management: a warness and change**, 5th edition, South Western (cenegage learning), Publishing Jhon Yates.
- 42) Thota H, Munir Z, (2011), **Key Concept in Innovation**, Palgrave Macmillan, 1st published, United Kingdom.
- 43) Ulwick, A. W. (2005). **What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services**. New York: McGraw-Hill.
- 44) Verbamova L.(2013). **Strategic Management In The Arts**, Routledge, first published.
- 45) Wheelen ,T. L, Hunger, J.D, (2012), **Strategic Management and Business Policy**, (Toward Global Sustainability), Pearson, France, 13<sup>th</sup>Edition.
- 46) Yang K,(2008), **Voice of the Customer: Capture and Analysis**, The McGraw-Hill Companies, U.S.A.

## 2. المذكرات والأطروحات

- 1) Althini E, Sylvén A,(2007), **Is it possible to make competition irrelevant in a hypercompetitive converging environment?: A study of mobile content providers' competitive strategies**, Master thesis, Department of Business Studies, Uppsala University,.
- 2) Alam F, (1999), **Simulation of Third Generation CDMA Systems**, Thesis of Master ScienceBlacksburg, Virginia.
- 3) Becser N.(2007). **improving service quality in retail trade: the premises of a potential measurement model and a decision support system based on IT**, Institute Of Business Economics Department Of Decision Sciences, Budapest.
- 4) Benyetho K (2014), **Rôle de L'innovation dans L'amélioration de la Qualité du Management et de L'organisation des PME internationales Marocaines**, Dossiers de recherche en Economie et Gestion, Numéro Spéciale.

- 5) Binani K, (2013). **La Perception de la qualité de service Rendue Par le Personnel des institutions Financières au Québec**, Mémoire Présenté Comme exigence Partielle de la Maitrise en Administration des Affaires , Profil avec Mémoire, Université du Québec à Montréal, Canada.
- 6) Buul M.V, (2010), **Successful Strategy Implementation**, A Job For Internal Auditor, MSc Thesis, Executive Master of internal Auditing, Amsterdam Business School, University of Amsterdam,
- 7) Chastangner, S, (2012), **La Stratégie « Océan Bleu » Outil Stratégique Ou Incantation Managériale ?**, Master thesis , Université de Linoges, Frances.
- 8) Hanneke A.H,(2010), **Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer**, Master thesis, Business Administration, University of Twente.
- 9) Ivarsson.A, Lindstrand.D.(2014). **Developing a Tool for Digital Transformations: How to Improve Service Quality in the Relocation Industry**, Master of science Thesis, Stockholm, Sweden.
- 10) Korhonen H , (2016), **Customer Orientation in industrial service innovation : Deepening the understanding on customers, needs, involvement, and value**, Thèse de doctorat on science de Technology, Departement of industrial engineering and management, Finlande.
- 11) Made P , Mosseby P, (2005), **Innovating Customer Value : A Study In Creating Uncontested Market Space**, Bachelor thesis, School of business Stockholm university.
- 12) Maina M, E, (2013), **Determinants Of Implementation Of Blue Ocean Strategy In Commercial Banks In Kenya**, Master Thesis, School Of Business, University Of Nairobi.
- 13) Mohamed Nouiga.(2004) , **la conduite du changement par la qualité dans un contexte sectoriel : Essai de modelisation systemique et application a l'entreprise marocaine**, Thèse de doctorat, genie industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris.
- 14) Nouiga M. (2004). **La conduite du changement par la qualite dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**, thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris, Spécialité : Genie Industriel.
- 15) Setijono D, (2008), **The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation**, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Växjö University, Sweden.
- 16) Shan t, Hou J, Zhang R, (2011), **Chinese Telecommunications Operators: Accelerating Online Strategy To Seize The Internet Blue Ocean**, Value Partners, Management Consulting.

- 17) Trela M,(2013), **Optimisation des Performances d'innovation : une approche combinant inventivité technique et recherche du succès commerciales**, Thèse De Doctorat, Ecole National Supérieure d'Art et Métiers , Spécialité Génie Industriel.
- 18) Zhao W, Jinwei Y,(2010), **Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry**, Master Thesis, Science in Business Administration, China.
- 19) Ziesak J, (2009), **Wii Innovate : How to created a new market Through the strategic Innovation Wii**, Bachelor Thesis, Study Course International Business, 2009.

1 المجلات والدوريات

- 1) Ailhal P.S, Shailashree V.T, Kumar S ,(2015), **Applications of A.B.C.D Analysis Model For Black Ocean Strategy**, Vol10, N1.
- 2) Ailhal P.S, Shailashree V.T, PM Suresh Kumar, (2015),**Black Ocean Strategy A probe into A new Type Of Strategy Used For Organizational success**, GE International journal of management Research, Vol3, Issue 8.
- 3) Ailton.C.J et al.(2010). **Reflection on blue ocean strategy : A comparison with Ansoff's, Porter's, Hax and Wilde's strategies**, future studies research journal trends and strategies, Brazil, Vol2, N02.
- 4) Alam, I., Perry , C. (2002). **A customer-oriented new service development process**, journal of services marketing ,Vol 16, N6.
- 5) Ashley P, Boyd W.E, (2006), **Quantitative and Qualitative Approaches to Research in Environmental Management**, Australasian Journal of Environmental Management.
- 6) Asifkhan M, (2010), **An Empirical Assessment of Service Quality of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan**, Asian Social Science, Vol6, No10.
- 7) Badoc M, Beauvois M, dadon C ,(2008), **Strategie de «l'océan bleu » permettront' elles de retrouver les vois de la croissance ?**, Revue Banque, Management & systèmes d'information, N707
- 8) Bhat, M. A. (2012). **Tourism Service Quality: A Dimension-specific Assessment of SERVQUAL**. Global Business Review , Vol13, N2.
- 9) Browning, T. R., (2002), **Process integration using the design structure matrix**, Systems Engineering, Vol5, N3.
- 10) Buttle, Frances, (1996). **SERVQUAL: Review, critique, research agenda**, European Journal of Marketing, Vol. 30, No1.
- 11) Churchill,G, (1979). **A paradigme for developping better measures of marketing constructs**, Journal of Marketing research, Vol 16, N1.

- 12) Chen, J.S. & Tsou, H.T. (2007). **Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms** *Information Research*, Vol.12, No.3. On the web site: <http://www.informationr.net/ir/12-3/paper314.html>] Accessed on 06 /07/ 2017.
- 13) Coughlan P , Fergus M.A,(2009), **Defining the path to value innovation**, international journal of Manufacturing Technology and Management, Vol16, N03.
- 14) Cudjoe. A.G, Anim. P.A, George. A.A. (2015). **Effect of Customer's Satisfaction of Service Delivery on Customers' Retention of Tigo Telecommunication Network : A Case of Abokobi-Madina Locality**, The International Journal Of Business & Management, Vol 3, Issue 1.
- 15) Damanpour, F.(1996). **Organizational Complexity and innovation Developing and Testing Multiple Coningency Models**, Management of science, Vol.42, No.5.
- 16) Dechpande, R, Fareley, J.U, Webster, F. E. (1993). **Corporate Culure, Costomer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms A Quadred Analysis**. In . Brockman, B.K, Jones, M.A, Becherer, M.A. (2012). **Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus**, Journal of Small Business Management, Vol50, N3.
- 17) Dehkordi G, J et al, (2012), **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.
- 18) Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). **The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis**. Management Science , Vol32 , N11.
- 19) Dumitrutantau A, Mateescu S,(2013),**The Green Ocean Innovation Model**, International journal of business humanities and technology, Vol 3; No 6,
- 20) Egger C, Egger H,(2016), **Innovation Performance and Management Ethics an Interrelated Phenomenon?**, Global Conference On Business and Finance Proceedings, Vol11, N01.
- 21) Emil.F.M, Wubben et al, (2012), **Finding Uncontested Markets for European Fruits Vegetables Through Applying the Blue Ocean Strategy** , British Food Journal, Emerald Group pub, Vol114, N02
- 22) Enz C, A.,(2011), **Competing Successfully With Other Hotels : The role of Strategy** , School Of Hotel Administration Collection and Scholarly Commons , Articles and Chapter.
- 23) Gallouj, F, Weinstein, O. (1997). **Innovation In Services**, Research Policy, Vol.26, No.5.
- 24) Garcia, R., & Calatone, R. (2001). **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**, The Journal of Product Innovation Management

- 25) George K, Amoako, (2012), **Improving Customer Service in Banking Industry :Case of Ghana**, Comercial Bank (GCB)-Ghana, international Business Research, Published by Canadian Center of science and Education, Vol 5, No4.
- 26) Ghaswyneh A.M, et al, (2013). **SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research**, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol13.
- 27) Goldstein S.M, et al, (2002), **The service concept: the missing link in service design research?**, Journal of Operations Management, Vol20.
- 28) Göral R, (2015), **Competitive Analysis of the Hotel Industry in Konya by Using Porter's Five Forces Model**, European Journal Of Economics And Business Studies, Vol 3, No 1.
- 29) Hashim Y.A,(2010). **Determining Sufficiency Of Sample Size In Management Survey Research Activities**, International Journal of Organisational Management & Entrepreneurship Development, Vol6, N1.
- 30) Hax A.C , Majluf, N.(1986), **Strategy and the strategy formation process**, Sloan school of management M.I.T, WP:1810-86.
- 31) Hinson R, et al,(2006) .**Determinants of Ghanaian Bank Service Quality in Universal Banking Dispensation**, Banks and Bank Systems, Vol1, Issue 2.
- 32) Hollensen S,(2013) , **The Blue Ocean Strategy that Disappeared: the Case of (Nintendo Wii)**, journal of Business Strategy, Vol34, No5.
- 33) Iselin F, (2011), **Proposition de la valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes et de l'entreprise**, 1N 2262-5321.
- 34) Jain S.K, Gupta. G. (2004). **Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales**, VIKALPA Journal , Vol29, No 2.
- 35) Jedi Z et al, (2015), **The blue ocean strategy in insurance industry case study : Sina Insurance Company**, Journal of Fundamental and Applied life Sciences, India, Vol5, S1.
- 36) Jelčić. S. (2014). **Managing Service Quality to Gain Competitive Advantage in Retail Environment**, TEM Journal, Vol03, No2.
- 37) Karatepe, O. M. et al (2005). **Measuring service quality of banks: Scale development and validation**. Journal of Retailing and Consumer Service , Vol12.
- 38) khan M. A, (2010), **An Empirical Assessment of Service Quality of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan**, Asian Social Science, Vol6, No10.

- 39) Kim W .C, Mouborgne R, (1997), **Value innovation : The strategic logic of high growth**, Harvard Business Review, U.S.A.
- 40) Kim W. C, Mouborgne R, (2005), **Blue Ocean Strategy: from theory to practice**, California management review, Vol47, No3.
- 41) Kushwah S V, Bhargav A, (2014), **Service Quality Expectation and Perception of Telecom Sector in India**, International Journal Of Advancements In Technology Vol5, N1.
- 42) Lagrosen S et al(2004), **Dimensions of quality in higher education**, Emerald Group Publishing Limited, Vol12, N2.
- 43) Leavy B, (2005), **Value Pioneering How to Discover your Own “Blue Ocean”**, Interview with W.chan Kim, Renée Mouborgne, strategy and leadership, Emerald Group Publishing, Vol33, N06.
- 44) Lee S M, Olsen D.L , Trimi S. (2012). **Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values**, **Management Decision**, Emerald Group Publishing Limited , Vol.50,No.5.
- 45) Lee W .I et al,(2010), **The Relationship Between Consumer Orientation, Service Value, Medical Care Service Quality And Patient Satisfaction: The Case Of A Medical Center In Southern Taiwan**, African Journal of Business Management , Vol 4, No4.
- 46) Leonard, B. D.(1995). **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**, Harvard Business School Press, Boston. In Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments, Journal of Business Research, Vol59.
- 47) Leonard, D. and J. Rayport (1997). **Spark innovation through empathic design**, Harvard Business Review, Vol75, N6.
- 48) Lindgreen, A, Wynstra F, (2005), **Value in business markets: What do we know ? Where are we going?**, Industrial Marketing Management, Vol34.
- 49) Loke S.P, et al.(2011). **Service Quality and Customer Satisfaction in Telecommunication Service Provider**, International Conference on Financial Management and Economics, IPEDR, Singapore vol.11.
- 50) Lumpkin,G.T, Dess, G.G.(1996). **Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construst and Linking it to Performance**, Academy of Management Review, Vol.21,No1.
- 51) Malhotra D, Selhi S,(2014), **The Rise of Blue Ocean Strategy And Leadership**, The International Journal Of Business &Management, Vol2.

- 52) Malik S.U, (2012). **Customer satisfaction Percieved service quality and mediating role of percieved value**, international journal of marketing studies, Vol4, No1.
- 53) Malik, S.U.(2012). **Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value**, International Journal of Marketing Studies, Vol4, No1.
- 54) Markides, C. (2006). **Disruptive Innovation: In Need of Better Theory**, Journal of product Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited Vol23.
- 55) Martin, C.R., Horne, D.A. (1995), **Level of success inputs for service innovations in the same firm**, International Journal of Services Industry Management, Vol. 6 No.4, pp.40-56. In Alam, I., & Perry , C. (2002). A customer-oriented new service developpement process. Journal of services marketing , Vol16, N6.
- 56) Milfelner et al, (2009). **Measurement Of Perceived Quality, Perceived Value, Image, And Satisfaction Interrelations Of Hotel Services: Comparison Of Tourists From Slovenia And Italy**, Borut Milfelner, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia.
- 57) Minitzberg.H (1987), **The strategy concept : Five ps for strategy**, California Management Review, U.S.A.
- 58) Mirrahimi S.E,(2013), **Blue Ocean Strategy as a Revolution in the field of Strategic Management**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business; Vol4; No9.
- 59) Mohamed Z.A, et al,(2014), **The Blue Ocean Strategy; Case Study Analysis of its Implementation in 14 Different Agencies in Malaysia**, Developing Country Studies, Vol.4, No.1.
- 60) Munhurrun P.R et al, (2010), **Service Quality in the Public Service**, International Journal of Management and Marketing Research, Vol3, No1.
- 61) Noorani,I. (2014). **Service Innovation and Competitive Advantage**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol.2, No.1.
- 62) O’Gorman P, (2008), **Wii: Creating a Blue Ocean The Nintendo Way**, Palermo Business Review, N02.
- 63) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.( 1985). **A Conceptual Model of SQ and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Vol 49.
- 64) Parasuraman, A , Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing , Vol64.

- 65) Pérez B, et al, (2010), **Analysis of instruction Projects By Means Of Value Curves**, International Journal Of Project Management ,N 28.
- 66) Pitta D, (2009), **Issues in a down economy: Blue ocean and new product development: case study**, journal of product and brand management, Emerald Group Publishing, Vol 8, N4.
- 67) Porter M, (1996), **What is Strategy ?** , Harvard Business Review.
- 68) Porter M.E, (2008), **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard business review.
- 69) Porter.M, Magretta. J ,(2014). **Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items)**, Harvard Business Review.
- 70) Randall R.M, (2015), **Interview with chankim and renéeMouborgne: dispel blue ocean myths**, Emerald Group publishing Limited, Vol43, N02.
- 71) Rawabdeh I et al, (2012), **blue ocean strategy as a tool for improving a company's Marketing function : the case of Jordan** , Journal of Business Administration, Vol8, N02, Jordan.
- 72) Rawabdelh I, et al.(2012), **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.
- 73) Robinson, S. (1999), **Measuring service quality: current thinking and future requirements**, Marketing Intelligence & Planning , Vol. 17, No. 1.
- 74) Sadat M.M, et al.(2016), **An Applications of logharithmic fuzzy preference programing-based AH and FRS technique to develop prioritize strategic objectives**, Iranian journal of management studies, Iran, Vol9, N1.
- 75) Sakar A.N,(2009), **Enhancing Competitvness: Advantage India**, L. K international publishing house PVT.LTD, New Delhi, India.
- 76) Schlegelmilch, B.B, et al (2003), **Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers And Its Strategic Outcomes**, Journal of Strategic Marketing, Vol.11, No2.
- 77) Shahin A, Samea M,(2010). **Developping the Model of Service Quality Gaps, Acritical Discussion**, Business Management and Strategy, Vol1, No1.
- 78) Shahin, A, Samea, M. (2010). **Developing the Model of Service Quality Gaps : A Critical Discussion**, Business Mamngement and Strategy journal, Vol1, N1.
- 79) Shahin, A. (2006). **SERVQUAL and Model of service Quality Gaps : AFrame work for determining and Prioritizing Critical Factors in delivring Quality services**. in Sarathy, V.P.(2006). Service Quality : An Introduction, The ICFAI unicersity press, India.

- 80) Sheel B. Sachdev and Harch V. Verma (2004). **Relative importance of service quality dimensions, a multisectoral study**, Journal of Service Research, Vol4, N1.
- 81) Slater, S.F., Narver, J.C. (1998), **Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two**, Strategic Management Journal, Vol. 19.
- 82) Tabari et al, The role of blue ocean strategy on performance evaluation, Management Science Letters, Vol4.
- 83) Taherdoost H,(2016). **Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research** , International Journal of Academic Research in Management (IJARM), Switzerland, Vol.5, No2.
- 84) Ulwick, A.W (2002). **Turn customer input into innovation**, Harvard Business Review.
- 85) Upal, M. (2008) .**Telecommunication Service Gap: Call Center Service Quality Perception and Satisfaction**, Communications of the IBIMA, Vol03.
- 86) Wang y, Lo P, Yang Y,(2004), **An Integrated Model Framework For Service Quality, Customer Value, Satisfaction : Evidence From China's Telecommunication Industry**, Information Systems Frontiers, Vol6.
- 87) Yang J.T, (2012), **Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 24 .
- 88) Yang C.C, Sung D,(2011), **An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol22, N9.
- 89) Yarimoglu E.K (2014), **A Review on Dimensions of Service Quality Models**, Journal of Marketing Management, , Published by American Research Institute for Policy Development, Vol2, N2.
- 90) Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). **Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge**. Journal of Academy of Marketing Science , Vol30 , N4.

## 2 الملتقيات والمؤتمرات والندوات والتقارير

- 1) **Autorité De Régulation De La Poste Et Des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile et de l'Internet en Algérie année 2014**, ARPT, Algérie, 2014.
- 2) Bole S,(2009), **Comment Nintendo Révolutionne le jeu vidéo**, Séminaire à l'école de Paris du management.
- 3) Burke A, et al, (2009), **Blue Ocean versus Competitive Strategy: theory and evidence**, ERIM Report Series Research In Management.
- 4) Dimitrov D , Naciejewska K, (2008), **Blue Ocean Strategy**, seminar paper (INSEAD School)

- 5) Gabriella A.B Barros et al.(2013). **Applying Blue Ocean Strategy To Game Design (A Path To Innovation)**, SBC-Proceeding of SB Games, Art & Design Track- Full Paper,
- 6) Hawthorne R,(2016), **Competition, Barriers To Entry And Inclusive Growth: Telecommunications Sector Study**, Working Paper, Electronic Journal, University of Johannesburg,
- 7) Israel G.D,(1992), **Determining Sample Size, a series of the Program Evaluation and Organizational Development**, Floria Cooperative Extesion Service.
- 8) Mathys L,(2008), **Innovation and blue oceans: what is the link?**, Norwegian design council business and innovation conference.
- 9) Radomir L , et al, (2012).**A Review of the Service Quality Concept (Past, Present and Perspectives)**, International Conference “Marketing – from information to decision” 5th Edition
- 10) Raith M.G , et al,(2008), **A Decision-Analytic Approach to Blue Ocean Strategy Development**, Conference Paper, Department of Economics and Management, Otto-von-Guericke University, Germany.
- 11) **Service assurance for communications service providers**, White Paper, Improve Service Quality and enhance the customer experience, IBM, Governance and Risk Management, 2007.
- 12) Singh D.K, Mahendran A, (2015), **Yes Bank: Future Banking, Report on Yes Bank, School of Management & Entrepreneurship**, Shiv NADAR University, Inde.
- 13) **The bluest ocean strategy for emerging ICT Business**, Final Report, Build School of Management, Boston University, 2006.
- 14) Thomond, P., Herzberg, T., & Lettice, F. (2003). **Disruptive Innovation: Removing the Innovators’ Dilemma**. British Academy of Management 2003 Conference Proceedings .Harrogate: Cranfield University.
- 15) Trombita R .G, (2015), **Business Model Innovation**, Value Innovation Associates.
- 16) Utterback,J,A, Acee, H.J. (2003). **Disruptive Technology** , Presented at The Pavitt Conférence, University of Sussex, England, 14/11/2003.
- 17) Wandiga.C.A.(2014). **Disruptive and Value Innovation**, An Examination of Umicore’s Sustainability Transformation.

- 1) Alfaro E et al, **Customer Experience: A Multidimensional Vision Of Experience Marketing** , ebook CEM Book, Translated By CELER, sur le site web: [http://www.thecustomerexperience.es/en/download/en/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/en/download/en/eBook_CustomerExperience.pdf)
- 2) Gutterman A.S, (2011), **Structuralist And Reconstructionist Strategies**, on Web Site : [http://alangutterman.typepad.com/files/cms\\_11.07.2011.pdf](http://alangutterman.typepad.com/files/cms_11.07.2011.pdf) Accessed on 25/02/2018.
- 3) Markides, C. Constantinos. (1999), **A dynamic view of strategy**, on web site : <http://sloanreview.mit.edu/article/a-dynamic-view-of-strategy/> Accessed on 10/07/2017, at 17 :30.
- 4) TromBetta R,G, (2015), **Business Model Innovation, Value Innovation Associate**, On Web Site <http://www.viassociates.com/trombetta.php> Accessed on 26/02/2017.
- 5) On Web Site : [www.harbott.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/](http://www.harbott.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/) Accessed on : 22/04/2016.
- 6) On Web Site [www.harbott.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/](http://www.harbott.com/2011/05/17/blue-ocean-strategy-and-value-innovation/) Accessed on : 22/04/2016 .
- 7) On Web Site [www.1000Ventures.com/business\\_guides/innovationvalue.html](http://www.1000Ventures.com/business_guides/innovationvalue.html) Accessed on: 15/04/2016
- 8) On Web Site [www.searchcio.techtarget.com/definition/valueinnovation](http://www.searchcio.techtarget.com/definition/valueinnovation) Accessed on: 13/03/2016.
- 9) On Web Site : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> , Accessed on 13/03/2016 .
- 10) On Web Site : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>, Accessed on : 13/03/2016.
- 11) Christensen .C.M, Cook. S, & Hall. T.(2005). **Marketing Mal practice** : the case and the cure, on website : <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>, Accessed on 30/04/2017.
- 12) Finn, D.W, Lamb, C.W. (1991). **An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting**, Advances in Consumer Research, Vol18,pp.483-490, on Web site : <http://acrwebsite.org/volumes/7137/volumes/v18/NA-18>, Accessed on 22/05/2017.
- 13) Chen, J.S. & Tsou, H.T. (2007). **Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms** *Information Research*, Vol.12, No.3. [Available at <http://www.informationr.net/ir/12-3/paper314.html>] Accessed 06/07/2017
- 14) **Novo Nordisk History Book**, (2010), On Web Site On web site : [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com) , Accessed on : 27/12/2015

- 15) On Web Site : [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065088/000106508815000054/ebay201410-k.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065088/000106508815000054/ebay201410-k.htm) Accessed on: 31/03/2016.
- 16) Novo Nordisk History Book, 2010, On Web Site On web site : [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com) , Accessed on : 27/12/2015.
- 17) [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi\\_manual/mod2-brainstm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/bpi_manual/mod2-brainstm.pdf) Accessed on 01/27/2018.
- 18) <https://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/> Accessed on 28/01/2018.
- 19) On web site: [file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net\\_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NTC/Downloads/kupdf.net_nintendo-wii-blue-ocean-strategy%20(1).pdf) , Accessed on 2018/07/13.



# قائمة الملاحق



# 1- الاستبيان قبل التحكيم

أخي /أختي المستجوب(ة) هذه الدراسة تقوم بها باحثة جامعية لغرض علمي بحت، لذا نرجو منكم التفضل بتقديم رأيكم الخاص حول هذا الموضوع؛ من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان، رأيكم يهمنا وموضع ثقة لدينا، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة وموضوعية كلما ارتقى مستوى البحث جودة وقيمة. هدف الدراسة هو فهم توقعات وإدراكات الزبون حول خدمات متعاملي الهاتف النقال بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة ، لذا نرجو منك قراءة الاستبيان بتمعن قبل الاجابة على الأسئلة.

## 1. معلومات عامة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب.

الجنس	العمر	المستوى الدراسي	النشاط المهني	المؤسسة التي تتعامل معها
<input type="checkbox"/> ذكر	الرجاء تحديده	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> طالب	<input type="checkbox"/> جازي (Djezzy)
<input type="checkbox"/> أنثى	.....	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> موبيليس (Mobilis)
		<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> أجير في القطاع الخاص	<input type="checkbox"/> أوريدو (Ooredoo)
		<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> متقاعد	
		<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> عاطل عن العمل	
		<input type="checkbox"/> غير ذلك.....	<input type="checkbox"/> أعمال حرة أو مهنية	
			حدده.....	
			نشاط آخر/ الرجاء تحديده	
			.....	

ملاحظة: في حالة تعاملك مع مؤسستين اختر المؤسسة التي تتعامل معها بشكل أكبر.

## 2. أسئلة حول جودة الخدمة

### أولاً: الجودة المتوقعة:

بناء على خبرتك كمشارك لدى متعامل الهاتف النقال الذي اخترته، نرجو منك أن تشير الى مدى أهمية توفر الميزات المذكورة في العبارات التالية في خدمات المؤسسة، والتي تعتقد أن توفرها ضروري ويعمل على رفع مستوى جودة خدماتها، لذا نرجو منك وضع دائرة 0 على الدرجة الملائمة، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة.

المظهر العام للمؤسسة							غير موافق بناتا..... محايد..... موافق تماما
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون المظهر الخارجي للمؤسسة جذابا
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون قاعات الانتظار واسعة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون قاعات الانتظار مجهزة بأثاث حديث
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون هناك عدد كاف من الموظفين لخدمة الزبائن
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون مظهر الموظفين أنيقا

غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							الاستجابة للاستفسارات والطلبات
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن توفر المؤسسة لي خدمة الاتصال بها في أي وقت
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن توفر المؤسسة لي إمكانية الوصول بسهولة إلى العروض المقدمة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون موظفي المؤسسة دائما على استعداد لمساعدتي
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يستجيب موظفي المؤسسة بسرعة لطلباتي
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن ينصحنى موظفي المؤسسة بالعروض المناسب لي
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تبلغني المؤسسة عن العروض الهامة والجديدة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تسعى المؤسسة إلى ايجاد أفضل الخيارات لي
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							التعامل مع الزبون
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يظهر موظفي المؤسسة اهتماما صادقا لحل مشاكلي مع الخدمة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن أجد لدى موظفي المؤسسة الاهتمام بي كفرد وليس فقط كزبون
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن ألقى من موظفي المؤسسة معاملة لطيفة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون لدى المؤسسة ساعات عمل مناسبة لجميع الزبائن
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يقدر موظفو المؤسسة أهمية الوقت الذي أخسره في انتظار الخدمة
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							تقديم خدمات آمنة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة آمنة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يتواصل معي موظفي المؤسسة بطريقة مفهومة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون سلوك موظفي المؤسسة مهذب
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يمتلك موظفي المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلاتي
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن توفر لي المؤسسة دليل واضح حول جميع عروضها
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							تقديم خدمات جديدة بالثقة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون الخدمات المقدمة بدون أخطاء
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يشعرني سلوك موظفي المؤسسة بالثقة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون المؤسسة ودية بوعودها لي
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يقوم موظفو المؤسسة بأداء الخدمة صحيحة من أول مرة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن يكون لدى موظفي المؤسسة معلومات دقيقة حول العروض التي يقدمونها
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							جودة الشبكة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة ان تستمر مكالماتي بدون انقطاع
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة ان يكون الصوت واضحا ومفهوما عند اجرائي مكالمة هاتفية
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون الإشارة قوية وثابتة في أي مكان داخل و خارج البنايات
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة أن تكون الشبكة غير مشغولة عند حاجتي لإجراء مكالمة
7	6	5	4	3	2	1	ضرورة توفير تغطية الشبكة في كل الأوقات

## ثانيا: قياس جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل مشترك متعامل الهاتف النقال

بناء على تعاملك مع مؤسسة متعامل الهاتف النقال، نرجو منك تقييم مدى توافر الميزات في العبارات الموضحة في الجدول الموالي في الخدمات التي توفرها مؤسسة متعامل الهاتف النقال التي تتعامل معها، الرجاء وضع دائرة 0 على الدرجة الملائمة، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة.

غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							المظهر العام للمؤسسة						
7	6	5	4	3	2	1	المظهر الخارجي للمؤسسة جذاب						
7	6	5	4	3	2	1	قاعات الانتظار للمؤسسة واسعة						
7	6	5	4	3	2	1	قاعات الانتظار للمؤسسة مجهزة بأثاث حديث						
7	6	5	4	3	2	1	هناك عدد كاف من الموظفين لخدمة الزبائن في المؤسسة						
7	6	5	4	3	2	1	مظهر موظفي المؤسسة أنيق						
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							الاستجابة للاستفسارات والطلبات						
7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة لي خدمة الاتصال بها في أي وقت						
7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة لي إمكانية الوصول بسهولة إلى العروض المقدمة						
7	6	5	4	3	2	1	موظفي المؤسسة دائما على استعداد لمساعدتي						
7	6	5	4	3	2	1	يستجيب موظفي المؤسسة بسرعة لطلباتي						
7	6	5	4	3	2	1	ينصحني موظفي المؤسسة بالعروض المناسب لي						
7	6	5	4	3	2	1	تقوم المؤسسة بإبلاغي عن العروض الهامة والجديدة						
7	6	5	4	3	2	1	تسعى المؤسسة إلى إيجاد أفضل الخيارات لي						
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							التعامل مع الزبون						
7	6	5	4	3	2	1	يظهر موظفي المؤسسة اهتماما صادقا لحل مشاكلي مع الخدمة						
7	6	5	4	3	2	1	يهتم موظفي المؤسسة بي كفرد وليس فقط كزبون						
7	6	5	4	3	2	1	أتلقي من موظفي المؤسسة معاملة لطيفة						
7	6	5	4	3	2	1	لدى المؤسسة ساعات عمل مناسبة لجميع الزبائن						
7	6	5	4	3	2	1	يقدر موظفو المؤسسة أهمية الوقت الذي أحسره في انتظار الخدمة						
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							تقديم خدمات آمنة						
7	6	5	4	3	2	1	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة آمنة						
7	6	5	4	3	2	1	يتواصل معي موظفي المؤسسة بطريقة مفهومة						
7	6	5	4	3	2	1	سلوك موظفي المؤسسة مهذب						
7	6	5	4	3	2	1	يمتلك موظفي المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلاتي						
7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة لي دليل واضح حول جميع عروضها						
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							تقديم خدمات جديرة بالثقة						

7	6	5	4	3	2	1	خدمات المؤسسة تقدم بدون أخطاء
7	6	5	4	3	2	1	يشعري سلوك موظفي المؤسسة بالثقة
7	6	5	4	3	2	1	المؤسسة تفي بوعودها لي
7	6	5	4	3	2	1	موظفو المؤسسة يقومون بأداء الخدمة صحيحة من أول مرة
7	6	5	4	3	2	1	لدى موظفي المؤسسة معلومات دقيقة حول العروض التي يقدمونها
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							<b>جودة الشبكة</b>
7	6	5	4	3	2	1	تستمر مكالماتي بدون انقطاع
7	6	5	4	3	2	1	الصوت واضح ومفهوم عند اجرائي مكالمة هاتفية
7	6	5	4	3	2	1	الإشارة قوية وثابتة في أي مكان داخل و خارج البنايات
7	6	5	4	3	2	1	الشبكة غير مشغولة عند حاجتي لإجراء مكالمة
7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة تغطية الشبكة في كل الأوقات
غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							<b>عموم الجودة</b>
7	6	5	4	3	2	1	الخدمات التي تقدمها المؤسسة التي أتعامل معها عالية الجودة

### ثالثا: الجودة المتوقعة لعوامل غير موجودة حاليا لدى المتعاملين

في الجدول الموالي مجموعة من الاقتراحات لخدمات لا تتوفر عليها مؤسسات متعاملي الهاتف النقال، ويتوقع منها تحسين جودة الخدمة في حالة تبنيها من طرف مؤسسات متعامل الهاتف النقال مستقبلا، بنفس الطريقة نرجو منك أن تشير الى مدى أهمية توفر الميزات المذكورة في العبارات التالية في خدمات الهاتف النقال، والتي تعتقد أن توفرها ضروري ويعمل على رفع مستوى جودة خدماتها، لذا نرجو منك وضع دائرة **O** على الدرجة الملائمة، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة.

غير موافق بتاتا.....محايد.....موافق تماما							<b>البند</b>
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن توفر المؤسسة لي آلية مجانية تمكنني من التعبير عن آرائي حول جودة عروضها
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي على المؤسسة منحي حق تجربة عرض معين مجانا لفترة محددة قبل الاشتراك
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن تكون قاعات انتظار مجهزة بوسائل الراحة (ويفي مجاني، جهاز مشروبات، مجلات وجراند،...)
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن توفر المؤسسة إمكانية التواصل معها للاستفسار والشكوى عبر الانترنت
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن تكون الخدمات المقدمة متاحة على الانترنت دون الحاجة للانتقال إلى المؤسسة
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن يكون لدى موظفي المؤسسة مهارات التواصل
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن يكون موظفي المؤسسة التي أتعامل معها أكفاء
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن تعوضني المؤسسة عن أي خلل في الخدمات المقدمة من طرفها

\*\*شكرا جزيلاً على مساعدتك\*\*



## 2-الاستبيان بعد التحكيم

### تحية طيبة وبعد؛

هذه الدراسة تقوم بها باحثة جامعية لغرض علمي بحث، لذا نرجو منكم التفضل بتقديم رأيكم الخاص حول هذا الموضوع؛ من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان، رأيكم مهمنا وموضع ثقة لدينا، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة وموضوعية كلما ارتقى مستوى البحث جودة وقيمة. هدف الدراسة هو فهم توقعات وادراكات الزبون حول خدمات متعاملي الهاتف النقال بهدف تحسين جودة خدماتها، لذا نرجو منك قراءة الاستبيان بتمعن قبل الإجابة على الأسئلة.

دخان حسينة طالبة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات - جامعة المسيلة-

Ooredoo

Mobilis

Djezzy

تتعامل مع:

ملاحظة: في حالة تعاملك مع مؤسستين اختر المؤسسة التي تفضلها.

### 1. أسئلة حول جودة الخدمة

**أولاً: الجودة المتوقعة والمدرّكة:** بناء على خبرتك كمشارك لدى متعامل الهاتف النقال الذي اخترته، نرجو منك أن تقيم ادراكك وتوقعك للخدمات التي توفرها مؤسسة متعامل الهاتف النقال التي تتعامل معها، لذا نرجو منك وضع دائرة على الدرجة الملائمة، والتي تعبر عن قوة شعورك نحو الميزة.

التوقع							الادراك							العبارات
كيف كنت تريدنا وتتمناها قبل ذهابك الى المؤسسة							كيف تجدها فعلا عندما تذهب الى المؤسسة							
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا	
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	قاعات الانتظار للمؤسسة واسعة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	قاعات الانتظار للمؤسسة مجهزة (معدات حديثة، أثاث حديث، وفي مجاني)
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يوجد عدد كاف من الموظفين لخدمة الزبائن
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تستمر مكالماتي بدون انقطاع

7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	الإشارة قوية وثابتة في أي مكان (داخل و خارج البنائيات)
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة تغطية الشبكة في كل الأوقات
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يشعرنى سلوك موظفو المؤسسة بالثقة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يتواصل معي موظفو المؤسسة بطريقة مفهومة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	المؤسسة تفي بوعودها لي
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	ألقى من موظفي المؤسسة معاملة لطيفة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يقدم موظفو المؤسسة خدمات بدون اختلالات أو أخطاء
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يُظهر موظفو المؤسسة اهتماما صادقا لحل مشاكلي مع الخدمة
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا	<b>العبارات</b>
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تقوم المؤسسة بإبلاغي عن العروض الهامة والجديدة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	ينصحني موظفو المؤسسة بالعروض المناسب لي
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	توفر لي المؤسسة امكانية الوصول بسهولة الى العروض المقدمة
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	تسعى المؤسسة الى ايجاد أفضل العروض لي
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	توفر المؤسسة لي خدمة الاتصال بها في أي وقت
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يستجيب موظفو المؤسسة بسرعة لطلباتي
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	توفر لي المؤسسة دليل واضح حول جميع عروضها
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	لدى موظفي المؤسسة معلومات دقيقة حول العروض
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	يمتلك موظفو المؤسسة معلومات المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلاتي
7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1	لدى موظفو المؤسسة مهارات التواصل
							7	6	5	4	3	2	1	الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية الجودة
							7	6	5	4	3	2	1	أنا راضي تماما على الخدمات التي تقدمها المؤسسة

**ثانيا: الجودة المتوقعة لعوامل غير موجودة حاليا لدى المتعاملين:** في الجدول الموالي مجموعة من الاقتراحات لخدمات لا تتوفر عليها مؤسسات متعاملي الهاتف النقال، ويتوقع منها تحسين جودة الخدمة في حالة تبنيها من طرف مؤسسات متعامل الهاتف النقال مستقبلا، بنفس الطريقة نرجو منك أن تشير الى مدى أهمية توفر الميزات المذكورة في العبارات التالية في خدمات الهاتف النقال.

موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بتاتا	<b>البند</b>
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي على المؤسسة توفير منصة للتفاعل بين الزبائن لتبادل الخبرات حول العروض
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن توفر لي المؤسسة أجهزة آلية تمكنني من الاستفادة من خدماتها على مدار 24 سا (مثلا جهاز لتعبئة الرصيد)
7	6	5	4	3	2	1	ينبغي أن تكون الخدمات المقدمة متاحة على الانترنت دون الحاجة للانتقال إلى المؤسسة

2. معلومات عامة: الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب.

<p><u>العمر:</u></p> <p>- أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/></p> <p>- من 26 الى 35 سنة <input type="checkbox"/></p> <p>- من 36 الى 45 سنة <input type="checkbox"/></p> <p>- من 46 الى 55 سنة <input type="checkbox"/></p> <p>- أكثر من 56 سنة <input type="checkbox"/></p>	<p><u>الجنس:</u></p> <p>ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/></p>
<p><u>النشاط المهني:</u></p> <p>- طالب <input type="checkbox"/></p> <p>- موظف <input type="checkbox"/></p> <p>- أجير في القطاع الخاص <input type="checkbox"/></p> <p>- متقاعد <input type="checkbox"/></p> <p>- عاطل عن العمل <input type="checkbox"/></p> <p>- أعمال حرة أو مهنية <input type="checkbox"/></p>	<p><u>المستوى الدراسي:</u></p> <p>- ابتدائي <input type="checkbox"/></p> <p>- متوسط <input type="checkbox"/></p> <p>- ثانوي <input type="checkbox"/></p> <p>- جامعي <input type="checkbox"/></p> <p>- دراسات عليا <input type="checkbox"/></p> <p>- غير ذلك <input type="checkbox"/></p>

### 3. قائمة المحكمين

م	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتساب
1	قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة
2	دبي علي	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة
3	بوعبد الله صالح	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة
4	بوجمعة عمرون	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة
5	سالم إلياس	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تبني المنهج القائم على ابتكار القيمة الذي صاغه كيم وماوربوغن (Kim & Mouborgne) عام 2005 من قبل كبريات المؤسسات: فتح المجال للعديد من الباحثين لاكتشاف المداخل والأطر المعتمدة في تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق، ومدى إحداثها للتحويل في التفكير الإستراتيجي.

في هذا الإطار هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة اعتماد أطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة. وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على كل من المقاربة الهجينة (كمية/كيفية)، وذلك وفق خمس مراحل هي: تحديد عوامل جودة الخدمة بناء على مقابلة تم إجراؤها مع مسؤول مؤسسة أوريدو وكذا مجموعة من الدراسات السابقة في قطاع الخدمات من أجل تصميم استبيان للدراسة. تحديد الأهمية النسبية لجودة الخدمة ورسم منحنى الجودة المتوقعة/المدركة لجميع العوامل وحساب مستوى الجودة وفقاً لنموذج سيرفكوال بعدها تصنيف العوامل وفقاً لفرصهم في تحسين جودة الخدمة وتحديد الحلول التقنية التي تتطابق والتوجه الإستراتيجي الجديد لتحسين جودة الخدمة

تمثلت نتائج تطبيق مخطط جودة الخدمة (SQC) في وجود ثلاث مجموعات، مجموعة أولى تضم عوامل يفترض تأكيدها تخلص السهولة في الوصول إلى العروض، خلو الخدمات من الأخطاء، إمكانية اتصال الزبون بالمؤسسة، وامتلاك الموظفين لمهارات التواصل وعوامل يفترض جعلها خارج إطار تركيز المؤسسة تتمثل في قوة وثبات الشبكة، إبلاغ المؤسسة عن العروض، وتقديم النصح للزبائن، وعوامل يتوجب تبنيها تتمثل في توفير منصبة للتفاعل بين الزبائن، توفير أجهزة آلية 24/24 ساعة، خدمات متاحة على الأنترنت، والتعويض عن الخلل في الخدمات، وقد قدمت خارطة الطريق التي يفترض اتباعها من طرف إحدى المؤسسات لتحويل التوجيه الاستراتيجي نحو تحسين جودة الخدمات للمؤسسة بعض الحلول تتمثل في إنشاء تطبيقات للهاتف النقال، تبني نموذج الخدمة الذاتية، وتشكيل مجتمع عبر الأنترنت، كل هذه الحلول هدفاً أساسياً رفع قيمة الزبون وبالتالي تحقيق ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون معاً.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية المحيط الأزرق، جودة الخدمة، مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL)، متعاملي الهاتف النقال (D.M.O)، الابتكار.

## Résumé

L'adoption de l'approche de Kim & Mouborgne (2005), fondée sur l'innovation de la valeur, par les grandes institutions, a ouvert la voie à un grand nombre de chercheurs pour découvrir le cadre adopté dans la mise en œuvre de la « *Blue Ocean Strategy* », et son effet sur le changement dans la pensée intellectuelle et stratégique.

Dans ce contexte, ce travail de recherche vise à analyser l'effet de l'adoption du cadre de la « *Blue Ocean Strategy* » sur l'amélioration de la qualité du service de les opérateurs de téléphonie mobile dans la région « Msila ». Pour répondre à cette problématique, l'approche descriptive basée à la fois sur l'approche quantitative et qualitative a été utilisée. Ainsi, ce travail a été réalisé en cinq étapes : Nous avons, en premier, déterminé les facteurs de la qualité de service, et cela à travers un entretien avec la Fondation Oreedoo. En plus de cela, l'analyse d'une série d'études précédentes dans le secteur de service a été réalisée pour concevoir le questionnaire de cette thèse. Par la suite, nous avons déterminé l'importance relative de la qualité du service et dessiné, ainsi, la courbe de qualité attendue / perçue pour tous les facteurs et calculé après le niveau de la qualité selon le modèle de SERVQUAL. Dans une dernière étape, de ce travail, nous avons effectué une catégorisation des facteurs en fonction de leurs possibilités d'améliorer la qualité de service. Cela nous a permis d'identifier les solutions techniques correspondant à la nouvelle orientation stratégique visant à améliorer la qualité de service.

Les résultats de l'application du programme de la qualité de service (SQC), a montré la présence de trois groupes. Le premier groupe contient certains facteurs qu'il faudrait renforcer tels que : la facilité d'accès aux offres, l'absence d'erreurs dans le service, la possibilité à la clientèle de contacter l'institution, ainsi que d'avoir un personnel possédant des compétences en communication. Le deuxième groupe contient des facteurs qu'il faudrait laisser en dehors du cadre de renforcement de l'institution tels que : la force et la stabilité du réseau, la communication des informations sur les offres, ainsi que le service de conseil à la clientèle. Le troisième groupe contient d'autres facteurs qui sont censés être adoptés par l'institution tels que : la promotion d'une plateforme d'interaction entre les clients, la mise en place d'un mécanisme automatique 24h/24, l'accès aux services disponibles sur Internet, ainsi que la compensation lors d'un dysfonctionnement dans le service.

Nous avons, dans ce travail de recherche, présenté un guide à suivre par une institution afin de changer sa stratégie en vue d'améliorer la qualité de son service. A partir de cela, certaines solutions ont été proposées comme la création des applications pour le téléphone mobile, l'adoption d'un modèle de service propre à l'institution, et la formation d'une communauté sur internet. Toutes ces solutions visent à augmenter la valeur du client et ainsi obtenir l'innovation dans la valeur aussi bien pour l'institution que pour le client.

**Les mots clés :** la stratégie océan bleu, qualité de service, mesure de la qualité de service (SERVQUAL), Opérateurs de téléphonie mobile (D.M.O), Innovation.

## Abstract

The adoption of the Kim & Mouborgne approach, based on value innovation, by large institutions, has opened the way for a large number of researchers to discover the framework adopted in the implementation of the "*Blue Ocean Strategy*"; and its effect on the change in intellectual and strategic thinking.

In this context, this research aims to analyze the effect of the adoption of the "*Blue Ocean Strategy*" framework on the improvement of the quality of operator of mobile phone in the "Msila" region. To answer this problem, a descriptive approach based on both quantitative and qualitative approach was used. Thus, this work was carried out in five stages: We first determined the factors of the service quality, and this through an interview with the "Oreedoo" Foundation. In addition to this, an analysis of a series of previous studies in the service area was conducted to design the questionnaire for this thesis. Subsequently, we determined the relative importance of quality service, designed, thus, the expected / perceived quality curve for all factors, and calculated after the quality level according to the SERVQUAL model. In a final step, we categorized factors based on their potential to improve service quality. This allowed us to identify the technical solutions corresponding to the new strategic direction to improve the quality of service.

The results of the application of the Service Quality Canvas (SQC), showed the presence of three groups. The first group contains some factors that should be **emphasize** such as: ease of access to offers, the absence of errors in the service, the ability of the client to contact the institution, as well as having a staff possessing communication skills. The second group contains factors that should be **Make irrelevant** the institution's strengthening framework, such as: strength and stability of the network, communication of bid information, and customer service. The third group contains other factors that are supposed to be **adopted** by the institution such as: the promotion of a platform for interaction between customers, the setting up of a 24-hour automatic mechanism, access to services available on the Internet, as well as compensation during a malfunction in the service.

In this research, we have presented a guide for an institution to follow in order to change its strategy to improve the quality of its service. From this, some solutions have been proposed such as the creation of applications for mobile phones, the adoption of a model service specific to the institution, and the formation of a community on the Internet. All of these solutions aimed at increasing the value of customer and thus achieving value innovation for both the institution and customer.

**Key words:** Blue Ocean Strategy, quality of service, quality of service measurement (SERVQUAL), Operator of Mobile Phone (D.M.O), Innovation.